

Елена ПОБЕДОНОСЦЕВА

ВСЕ ДЕЛО В ЛЮДЯХ

ВАШ РЕСТОРАН:
КАК ИЗ ПЕРСОНАЛА
СДЕЛАТЬ КОМАНДУ

ISBN 5-9908119-8-0



9 785990 811980

Информационная
группа
Ресторанные
ВЕДОМОСТИ

Елена Победоносцева

**Все дело в людях. Ваш ресторан:
как из персонала сделать команду**

«Ресторанные ведомости»

2018

УДК 005.95/.96:[338.46:640.43]
ББК 65.431.14-21+65.291.6-21

Победоносцева Е. Б.

Все дело в людях. Ваш ресторан: как из персонала сделать команду
/ Е. Б. Победоносцева — «Ресторанные ведомости», 2018

Все трудности и проблемы с персоналом решаемы – нужно лишь понять систему; можно найти нужных сотрудников – надо только знать, где их искать и как «заманивать»; можно обучить их работать так, как нужно, – надо лишь подходить к этому системно и последовательно; можно сделать их ответственными и инициативными – важно только определить, какие использовать подходы к мотивации. Книга Елены Победоносцевой построена по принципу «Бери и делай!». В ней представлены практические инструменты и конкретные рекомендации, способы решения проблемных ситуаций, авторские методики, инструкции, примеры из практики. Здесь вы найдете даже готовые тренинги и обучающие программы, которые легко сможете использовать для работы со своими сотрудниками. Эта книга станет настольной для управляющих ресторанами и собственников бизнеса, которые никак не могут понять, где кроются проблемы и почему сотрудники у них не задерживаются; для тех, кто собирается открыть собственный ресторан; для менеджеров по персоналу и для всех заинтересованных в том, чтобы создать сильную команду и стабильный бизнес.

УДК 005.95/.96:[338.46:640.43]
ББК 65.431.14-21+65.291.6-21

© Победоносцева Е. Б., 2018
© Ресторанные ведомости, 2018

Содержание

От автора	6
Введение	7
Ответ 1	11
Ответ 2	19
Ответ 3	32
Ответ 4	42
Конец ознакомительного фрагмента.	50

Победоносцева Елена Борисовна

Все дело в людях. Ваш ресторан: как из персонала сделать команду

© ООО «Медиа группа «Ресторанные ведомости», 2018

© Победоносцева Елена Борисовна, 2018

* * *



Основа любого бизнеса – это его команда. Открывая ресторан, вы можете найти отличного шеф-повара и гордиться своей кухней, а фотографиями ваших блюд будут пестрить профильные СМИ и инстаграммы гостей. Вы можете нанять опытных менеджеров зала, и о вашем сервисе будут ходить легенды. Пригласив талантливого арт-директора, вы добьетесь того, что на ваши вечеринки у дверей будет стоять очередь. Но все это работает только тогда, когда ваши сотрудники являются сплоченной командой, объединенной общей целью.

Эта книга – о том, как управлять персоналом в ресторане. Она содержит массу рекомендаций, основанных на реальном опыте, и готовые методики, разработанные профессионалами отрасли. Эти знания будут полезны и тем, у кого уже есть свой ресторан, и тем, кто только планирует его открыть. Все это, как и информационная система, – ваши инструменты, которыми вы можете пользоваться, чтобы избавиться от рутины и не «изобретать велосипед». И я надеюсь, что они помогут вам в создании той самой «команды мечты», которая приведет ваш ресторан к успеху.

Роман Аврамов,

генеральный директор компании iiko

От автора

Последние несколько лет мы с моими партнерами из UnoDosTres гастролируем по стране, проводим тренинги и консультируем рестораторов во всех уголках России и Казахстана.

У нас накопилось много историй о ресторанах и сетях, примеров успешных и неуспешных решений, сюжетов из ресторанной жизни. Наши клиенты задают нам вопросы об управлении рестораном, о продвижении и концепции заведения, о том, как построить систему управления сотрудниками. Меня всегда спрашивают, где найти и как обучить; как мотивировать и оценивать, что такое корпоративная культура и как она связана с удержанием сотрудников. Я понимаю, что это беспокоит многих, особенно тех рестораторов, которые хотят не просто управлять одним заведением, а строить сеть, расширяться и развиваться.

Поэтому по просьбам наших клиентов я взялась писать эту книгу. Уверена, в некоторых главах вы будете встречать себя и свои вопросы об HR. Там же будут и мои ответы.

P.S.

Мне не хотелось писать очередную серьезную и трудную книгу, зубодробительный учебник или энциклопедию. Мне хотелось написать легко и с юмором. Я думала по верхам пройти по основным вопросам управления персоналом в ресторане, рассказать несколько коротких, но занятных и поучительных историй. Мне виделось так: ресторатор читает мою книгу за чашечкой кофе, лениво перелистывая страницы и рассматривая картинки.

Однако выяснилось, что истории неуспеха могут быть короткими (обычно так и бывает), а вот действия и решения, которые приведут к успеху, – это серьезный и кропотливый труд, вложения души и времени всех участников процесса управления людьми. И коротко о создании системы управления персоналом рассказать не получается.

Но зато я могу коротко ответить на главный вопрос: сможет ли ресторатор справиться с текущими вопросами управления персоналом? Конечно! Почему такая уверенность? Да потому, что я знаю: все трудности и проблемы с персоналом решаемы – нужно лишь понять систему. Можно найти нужных сотрудников – надо только знать, где они и как их «заманить». Можно обучить их работать так, как хочется, – нужно лишь делать это системно и последовательно. В конце концов можно их «заставить» работать – важно только понимать, какие использовать подходы к мотивации.

Эта книга написана для:

- собственников ресторанов
- операционных управляющих сетевыми проектами
- управляющих и директоров ресторана
- тех, кто мечтает стать управленцем в ресторане
- менеджеров по персоналу ресторана/сети.

Введение

Часто успех или неудачу ресторана связывают с его расположением (непопулярное место), ценами (слишком дорого), качеством кухни (невкусно), с гостями, наконец (плохо идут)! И далеко не сразу приходит понимание того, что на успешность ресторана огромное влияние оказывают люди, которые в нем работают.

Ведь ресторан или кафе – это, как давно замечено, не просто заведение, куда приходят съесть обед. Это место со своей атмосферой, где можно и нужно получать эмоции и испытывать чувства... Ну и не забыть поесть, конечно. Именно персонал ресторана создает атмосферу, наполняет гостя эмоциями. Поведение ваших сотрудников может существенно повлиять на его самоощущение. Как они приветствуют гостя, как ведут себя в зале, как владеют меню, что говорят о вашем заведении своим друзьям, с каким лицом идут на работу. Все это связано с управлением персоналом. И это ваш успех или провал.

Какие задачи стоят перед руководителем ресторана в сфере управления людьми? И что вообще входит в эту сферу? Давайте разберемся.

Все управление персоналом сводится к ответам на следующие девять вопросов:

1. Какие задачи должны решаться в ресторане?

Важно понять:

- какие существуют критерии эффективности для вашего ресторана;
- какие зоны ответственности должны быть закрыты;
- что должны знать и уметь ваши сотрудники, чтобы быть эффективными в работе на этих должностях.

2. Какие люди будут решать эти задачи?

Важно понять:

- какие сотрудники вам подходят;
- почему именно они вам будут подходить;
- что важно помимо знаний и умений сотрудников.

3. Как рассчитать количество сотрудников и как управлять текучестью?

Важно понять:

- как планировать потребность в персонале постоянно;
- какая текучесть кадров «нормальна» и после каких цифр стоит начать волноваться.

4. Как найти именно «своих» людей?

Важно понять:

- где находятся ваши потенциальные сотрудники;
- каким образом они попадают в ресторан;
- как «обратиться» к ним, какой использовать метод обращения, каков носитель и как должно быть написано объявление, чтобы вас заметили именно они;
- как вы «увидите» их на собеседовании, какой метод отбора надежнее;
- как сделать подбор персонала эффективным.

5. Как научить их работать, как подготовить и адаптировать?

Важно понять:

- какой выбрать метод адаптации сотрудника, чтобы он максимально быстро и полно освоил новые для себя задачи;
- какие конкретно знания и навыки должен получить сотрудник за время адаптации;

- сколько времени вы можете потратить на адаптацию сотрудника;
- каким образом вы будете оценивать степень «готовности» стажера к работе, что примете, если он не готов.

6. Кто будет заниматься стажерами?

Важно понять:

- кто будет помогать стажеру знакомиться с работой и компанией, какими компетенциями должен обладать этот человек;
- как мотивировать и контролировать его работу.

7. Как оценивать и контролировать работу сотрудников?

Важно понять:

- как часто и каким способом вы будете проводить оценку сотрудников;
- что вы планируете оценивать;
- что вы будете делать с результатами оценки, какие управленческие решения последуют за аттестацией.

8. Как обучать и развивать сотрудников?

Важно понять:

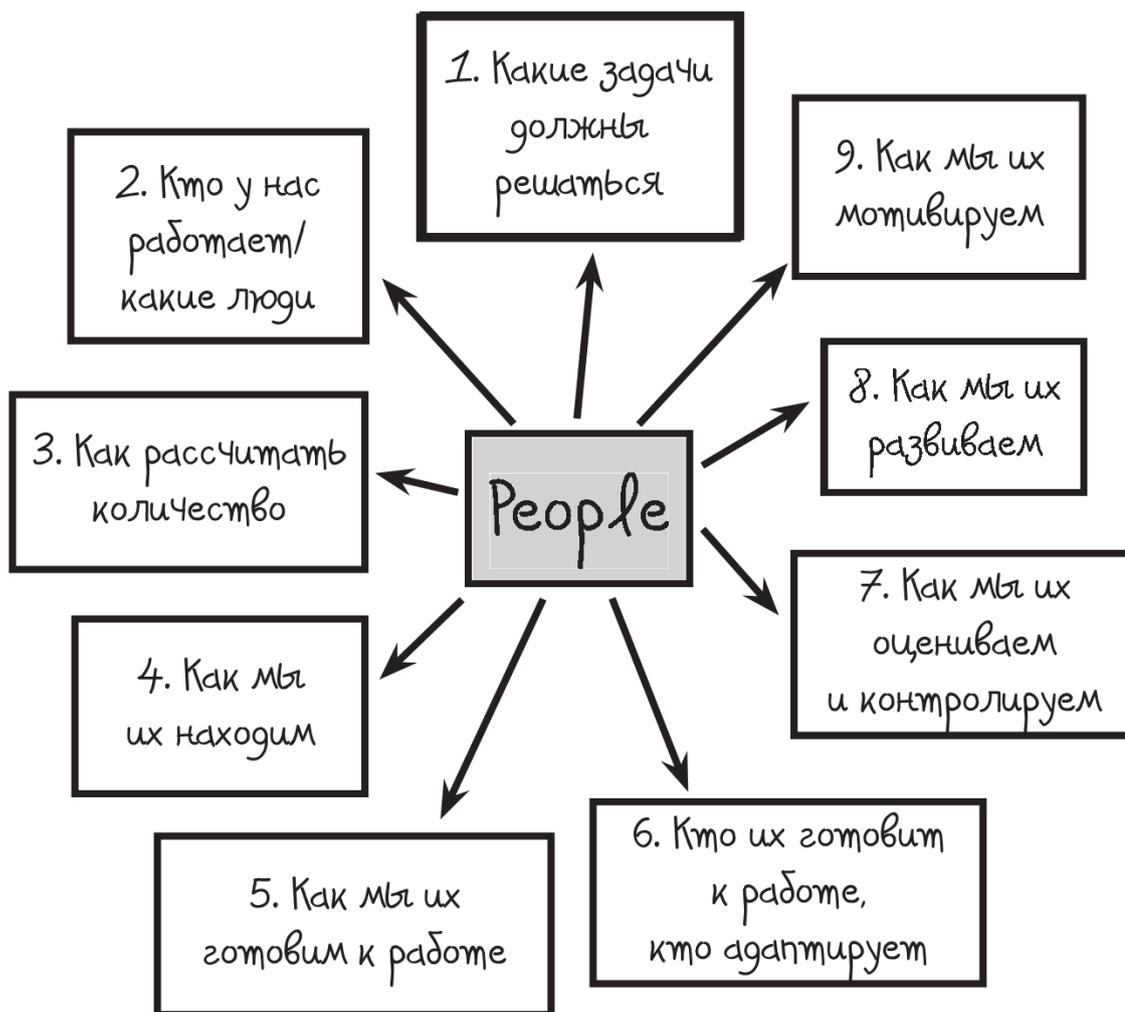
- чему вы будете учить ваших сотрудников, как часто и с какой степенью погружения;
- какими методами будете развивать их;
- как сможете оценить результат обучения, какие действия будете совершать после обучения;
- кто будет заниматься обучением и развитием команды.

9. Как мотивировать и удерживать сотрудников?

Важно понять:

- какую систему мотивации вы выберете, чем будете руководствоваться, как планируете работать с материальными и нематериальными факторами;
- как будете контролировать ФОТ;
- какие способы начислений и выплат выбрать, как снизить риски компании при непрозрачных расчетах.

Разумеется, остаются еще вопросы кадрового делопроизводства, но предлагаю вынести их за рамки этой книги. Давайте поговорим о главном – о системном подходе к работе с сотрудниками.



Каждый руководитель так или иначе занимается вопросами, связанными с поиском персонала, его обучением, оценкой и мотивацией. Однако в ресторанном бизнесе я часто встречаю компании, где управление персоналом носит совершенно бессистемный, хаотичный характер.

Пример

Подбор сотрудников нередко ведется по принципу «главное, чтобы был опыт работы в ресторане».

Поэтому в команду попадают совершенно разные, порой случайные люди, что создает у гостя впечатление, будто здесь работают «все подряд».

Зачастую у руководителя нет понимания того, какие функции и задачи решают сотрудники, что они обязаны знать и уметь.

Часто в ресторане просто нет правил и программ стажировки, новобранец стажировается по принципу «стой в уголке и смотри, как мы все тут работаем».

Сотрудники начинают работать в зале, недоучив меню и стандарты, «тренируются на госте».

Что с обучением? В ресторане один раз в год проводятся тренинги по сервису (руководитель заказывает у внешних провайдеров), и другого обучения не бывает. Руководитель не делает среза знаний и навыков сотрудников,

все оценки производятся спонтанно, после отрицательного отзыва гостя («влетает» всему персоналу).

Хотя все достаточно просто, важно лишь собрать основные вопросы управления в одну систему. Для этого необходимо последовательно на них ответить.

Итак, девять основных вопросов – девять ответов.

Ответ 1

Какие задачи должны решаться сотрудниками в ресторане

Начиная выстраивать эффективную систему управления персоналом, в первую очередь необходимо понять, кто должен работать в ресторане и какие у этих людей должны быть зоны ответственности. Но для того, чтобы управление персоналом в ресторане носило системный характер, необходимо идти не от людей, а от задач и функций, которые нужно осуществлять в ресторане. Задачи определяют должность и требования к должности, определяют количество и качество (наполнение) должностей и зону ответственности каждой из них. Это и есть принцип формирования организационной структуры.

Пример негативный

Собственник, открывая ресторан, стремится заполнить его своими близкими родственниками и друзьями. С точки зрения формирования лояльной и вовлеченной команды решение верное: именно жена или близкие друзья будут самыми преданными и честными сотрудниками.

Однако довольно скоро ресторатор попадает в «ловушку управления»: он начинает задачи и функции придумывать под конкретных людей, а не людей искать под конкретные функции. В результате страдают процессы в ресторане, некоторые функции могут дублироваться, а отдельные жизненно важные для функционирования предприятия задачи и вовсе не решаются, поскольку в ресторане просто нет людей с нужной квалификацией или они занимаются другими делами.

Итак, с чего начать?

Последовательность работы

1. Определить задачи, которые должны решаться в ресторане, и выделить должности, которые будут эти задачи решать.
2. Определить зоны ответственности для каждой должности.
3. Определить необходимые компетенции сотрудников на этой должности.

1. Определяем управленческие задачи и выделяем должности

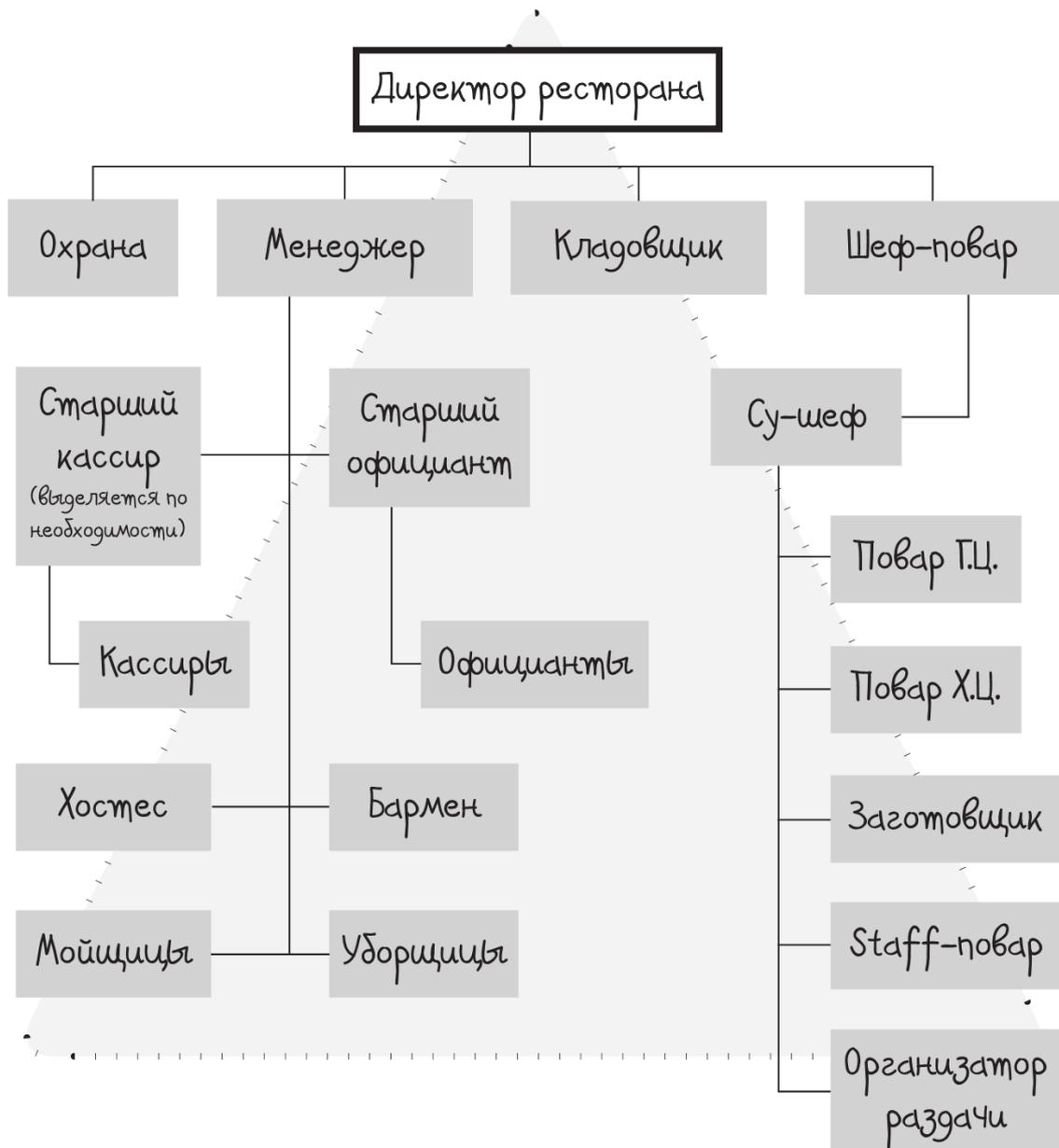
Схему управления компанией традиционно изображают в виде пирамиды. Количество уровней в ней может быть разным, но обычно выделяют три управленческие категории, которые отличаются функциями, выполняемыми руководителями на каждом уровне.

1. Руководитель высшего звена занят разработкой долгосрочных (перспективных) планов, формулированием целей, адаптацией ресторана к различного рода переменам, управлением отношениями между организацией и внешней средой.

2. Руководители среднего звена заняты управлением и координацией работы внутри ресторана, они согласовывают и координируют работу подразделений ресторана, взаимодействуют на уровне кухни и зала.

3. Операционные руководители в основном занимаются ежедневными операциями и обеспечивают эффективную работу смены.

Именно задачи определяют зону ответственности сотрудника.



2. Определяем зоны ответственности сотрудников

Необходимо для всех задач ресторана определить должности и обозначить зоны ответственности каждой из них: нужно ответить на вопрос, за что отвечает тот или иной сотрудник, но особенно важно определить и зафиксировать зону ответственности управляющего и менеджера.

Директор ресторана, управляющий

– Отвечает за персонал

Несет ответственность за производительность сотрудников, за набор, адаптацию, обучение и аттестацию сотрудников, организует процессы наставничества. Он контролирует затраты на ФОТ и прочие затраты на персонал в соответствии с запланированными показателями.

– Отвечает за качество

Полностью контролирует качество блюд, внешний вид, время отпуска и подачи приготовленных блюд, организует и контролирует соблюдение норм и стандартов приготовления блюд в соответствии с технологическими процессами.

– *Отвечает за атмосферу в ресторане*

Гарантирует своими действиями создание определенной атмосферы в ресторане для эффективной работы внутри коллектива, следит за соблюдением стандартов по обеспечению атмосферы для гостей.

– *Отвечает за организацию работы ресторана*

Непосредственно отвечает за организацию рабочего процесса, контролирует ведение административной работы, обеспечивает проведение работ, направленных на удовлетворение ожиданий гостей, организует и контролирует работу всех подразделений ресторана.

– *Отвечает за бухгалтерию и юридическую поддержку ресторана* Организует систему учета продуктов, материальных ценностей и основных средств, организует ведение учета бухгалтерской отчетности, обеспечивает учет и контроль расходования наличных денежных средств для работы ресторана, начисляет аванс, заработную плату сотрудникам по всем подразделениям и следит за соблюдением норм и правил контролируемых организаций.

– *Отвечает за финансы*

Составляет бюджет ресторана и контролирует расходование средств в соответствии с бюджетом, отвечает за оптимизацию затрат ресторана, за эффективность инвентаризации и показатели себестоимости.

Позиция менеджера крайне важна в компании – от его качественной работы в смену зависит, будет ли доволен гость, захочет ли он вернуться в ресторан.

Пример негативный

Работа менеджера-администратора в этом ресторане организована (а точнее не организована) руководителем так, что менеджер периодически встает за кассу, помогает хостес встречать гостей (то есть буквально ходит рядом с ней), а в часы большой загрузки носит заказы и обслуживает гостей.

При этом ряд действительно необходимых задач (например, контроль чистоты и атмосферы зала, работа с новичками и т. д.) никем не решается.

Менеджер ресторана

– *Отвечает за открытие ресторана*

Проводит проверки технического состояния оборудования, освещения, департаментов ресторана, организует текущий ремонт, следит за организацией и настроением сотрудников, проводит собрания, следит за уровнем музыки, света, температуры в зале и т. д.

– *Отвечает за всю работу ресторана в смену*

Обеспечивает и контролирует выполнение стандартов обслуживания в смене, контролирует приготовление и отдачу блюд по времени и качеству, контролирует чистоту в зале и на рабочих местах, осуществляет Table Visits, наблюдает и помогает сотрудникам, проводит индивидуальную работу с ними. Отвечает за соответствие атмосферы ресторана стандартам, контролирует работу бара.

– *Отвечает за закрытие ресторана*

Проводит вечернюю проверку готовности ресторана к закрытию/к следующей смене, проводит вечернее собрание, ведет необходимую документацию, контролирует качество уборки, организовывает развоз сотрудников и т. д.

Важно

Крайне важно выстраивать работу управленцев ресторана так, чтобы они не дублировали друг друга, но при этом ряд важных задач не был потерян.

3. Определяем необходимые компетенции сотрудников

Теперь, когда руководителю понятны задачи управления, определены структура и зоны ответственности каждой должности, необходимо выяснить, какими компетенциями должны обладать сотрудники. По сути, нужно ответить на вопрос: какими знаниями, навыками и умениями обязаны обладать люди, чтобы эффективно и профессионально решать эти задачи?

Определение

Компетенция – это основная характеристика личности, позволяющая человеку добиться высоких результатов в работе. Профессиональная компетенция – способность успешно действовать на основе практического опыта, умения и знаний при решении задач. Компетенция включает в себя знания (то, что сотрудник знает), а также навыки и умения (то, что сотрудник демонстрирует как поведение).

Понятие компетенции объясняется в различных источниках по-разному. Считается, что Роберт Уайт (Robert W. White) в 1959 году ввел в обращение термин «компетенция», для того чтобы описать те особенности индивидуальности, которые наиболее тесно связаны с превосходным выполнением работы и высокой мотивацией.

Таким образом, руководителю нужно определить, какие знания и навыки необходимы сотрудникам для выполнения профессиональных и управленческих задач. На мой взгляд, эта часть работы очень важна, поскольку без понимания того, какие компетенции нужны, невозможно выстраивать процессы подбора, обучения, развития и оценки сотрудников.

Описание компетенций

Чтобы описать компетенции, требуемые для успешной работы сотрудников, нужно проделать следующее:

1. Описать обязанности сотрудников (в действиях).
2. Определить поведенческие индикаторы.
3. Объединить похожие компетенции в блоки.

Рассмотрим подробнее каждый пункт.

1. Описание обязанностей

Опираясь на зону ответственности каждой должности, необходимо последовательно описать ее обязанности.

Пример позитивный

В ресторане Н. функциональные обязанности управляющего были описаны следующим образом (выдержка из блока «Персонал»):

- проведение собеседований;
- прием и увольнение сотрудников;
- адаптация, обучение (официанты, бармены, администраторы);
- организация тренингов;
- проведение собраний (1–2 раза в месяц);

- *проведение инструктажей;*
- *проведение промежуточных аттестаций;*
- *составление графиков работы и отпусков;*
- *составление табелей зарплаты (два раза в месяц, по утвержденной ведомости);*
 - *контроль выполнения стандартов;*
 - *контроль качества и скорости отдачи заказов;*
 - *контроль работы официантов;*
 - *контроль соблюдения чистоты на рабочих местах и в торговых залах;*
 - *составление и контроль ведения чек-листов сотрудников;*
 - *контроль кассовой дисциплины;*
 - *контроль заполняемости витрины;*
 - *контроль открытия и закрытия (лично либо назначение ответственного за открытие/закрытие в конкретный день, контроль ответственного удаленно);*
 - *инвентаризация бара, посуды, инвентаря зала (каждый месяц);*
 - *мотивация персонала (по согласованию с генеральным директором).*

2. Описание поведенческих индикаторов

Важно описать, какие конкретные действия будут совершать сотрудники по каждой задаче, то есть какое именно поведение должен демонстрировать сотрудник. Например, человек, способный выполнить задачу «проведение собеседований» из предыдущего примера, должен демонстрировать следующее поведение: он задает открытые и закрытые вопросы, слушает собеседника, владеет методиками интервью, делает выводы, аналитически мыслит и т. д. Поведенческие индикаторы – это и есть проявление тех или иных качеств (компетенций).

3. Объединение похожих компетенций в блоки

Необходимо объединить похожие поведенческие индикаторы в группы так, чтобы осталось не более 5–6 блоков: это могут быть наиболее важные (из всех ключевых) навыки, качества, действия будущего сотрудника. Компетенции, близкие по смыслу, можно объединять в одну, какими-то компетенциями придется пожертвовать.

Компетенция: Коммуникативность

Индикатор:

Умеет задавать вопросы, слышать и анализировать ответы, вступать в любой диалог и не терять сути, умеет в беседе создавать необходимую атмосферу, демонстрировать открытую позицию.

Компетенция: Аналитическое мышление

Индикатор:

В условиях дефицита информации определяет звенья, недостающие до полной картины. Предвидит изменение целей и функционала других подразделений и с учетом этого выстраивает свою работу. Готов встраиваться в изменение стратегии и действовать в условиях ограниченности ресурсов. Эффективно структурирует и систематизирует большие объемы разнородной информации. Делает верные выводы на основе неполных и/или противоречивых данных.

Компетенция: Ориентация на результат

Индикатор:

Умеет достигать необходимого результата путем правильной постановки целей и приоритетов. Способен прилагать усилия и сохранять активность для достижения поставленных

целей и задач. Способен четко представлять конечный результат и стремиться к его достижению в процессе работы.

Компетенция: Стрессоустойчивость

Индикатор:

Умеет контролировать свое эмоциональное состояние, не терять активности и работоспособности при нахождении в стрессовой ситуации.

Пример позитивный

В одной сетевой компании была разработана следующая модель компетенций для директоров заведений:

1. Понимание бренда. *Владеет пониманием бренда и концепции заведения. Понимает и разделяет ценности бренда, понимает концепцию заведения.*

2. Хозяйский подход и ориентация на гостя.

Имеет ориентацию на генерацию выручки, демонстрирует отношение к ресторану как к «своему», знает и понимает основы сервиса, ориентируется на удовлетворенность гостя.

Умеет брать и нести ответственность, имеет нацеленность на результат, обладает целостным видением, управленческой самостоятельностью, лоялен к компании и делу.

3. Организаторские компетенции. *Умеет организовать деятельность сотрудников, ставить цели и контролировать результат, может быть администратором. Умеет вовремя и с учетом всех сторон принимать решения, планировать и организовывать работу в соответствии с приоритетами и ресурсами, создавать условия для понимания сотрудниками ответственности, координировать и устанавливать обратную связь с сотрудниками, способен работать с компетенциями сотрудников.*

4. Новаторские компетенции. *Умеет планировать, смотреть вперед, видеть будущее, быть новатором. Способен видеть возможности для усовершенствования, для внедрения новых методов работы, развивает и поддерживает изменения в компании, умеет видеть перспективы для бизнеса, предвидеть возможные факторы успеха или неуспеха, осуществляет связь между видением и стратегическими действиями.*

5. Умение быть вдохновителем и наставником. *Способен вдохновлять, быть наставником, обладает высоким уровнем эмоциональной компетентности.*

Умеет воодушевить коллег на достижение общих целей, создавать атмосферу открытости и доверия, умеет направлять и поддерживать сотрудников, поддерживает других и создает условия по обмену опытом.

Умеет раскрывать и развивать потенциал сотрудников, стремится учить, передавать опыт и помогать другим в осознании их потенциала. Умеет выстраивать отношения в коллективе, слушать и слышать, умеет собрать команду.

Иногда в случае с руководителями выявляют отдельно профессиональные и управленческие компетенции.

Для су-шефов в компании С. были разработаны следующие компетенции

Профессиональные:

- умение контролировать качество, внешний вид и время отпуска приготовленных блюд согласно стандартам качества;
- умение вести контроль соблюдения норм, стандартов приготовления блюд в соответствии с технологическими процессами;
- умение работать с заказом продуктов, осуществлять прием товаров, работать с документацией;
- умение контролировать приготовление необходимого количества заготовок, правильность выполнения заготовок;
- знание правил и норм охраны труда, техники безопасности труда, санитарных требований, правил личной гигиены, производственной и трудовой дисциплины, правил внутреннего трудового распорядка.

Управленческие:

- умение ставить цели и планировать их достижение;
- умение рационально распределять свое время;
- навыки грамотного распределения работы и ответственности;
- умение благоприятно влиять на других и создавать атмосферу в коллективе;
- умение обучать и развивать сотрудников.

На мой взгляд, компетенций не должно быть слишком много, они обязаны соотноситься с задачами должности и описаны просто – так, чтобы этим описанием мог воспользоваться любой сотрудник компании.

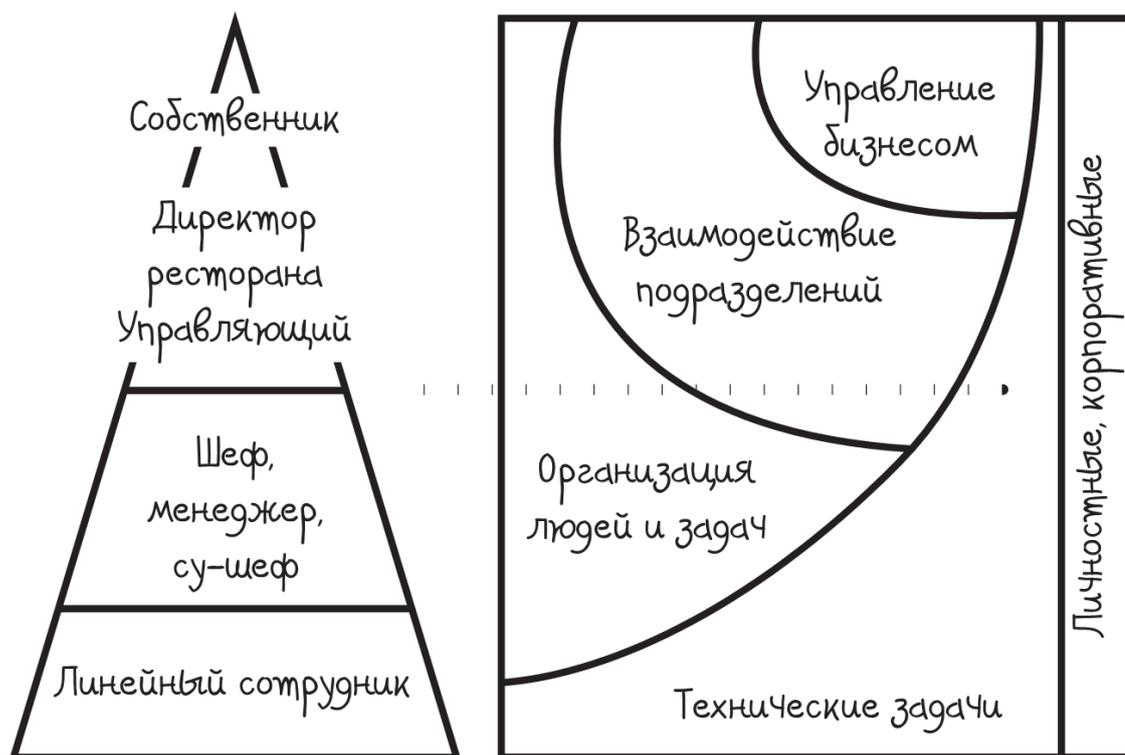
Важно

Именно задачи и функциональные обязанности сотрудников определяют необходимость в определенных знаниях и навыках.

Существует простой инструмент, позволяющий правильно подобрать компетенции для определенного управленческого уровня. Это карта компетенций SHL (SHL – международная консалтинговая компания, которая разрабатывает методы решения стратегических проблем, связанных с человеческими ресурсами, и является мировым лидером в области ассессмента, то есть оценки персонала).

Графически можно изобразить шкалу изменений компетенций сотрудников в зависимости от уровня профессиональных задач и ролей в организации.

Задачи линейного персонала (официантов, сотрудников производства) сосредоточены в области профессиональных (технических) компетенций: обслуживание гостя, приготовление блюд.



Операционные руководители (менеджеры, администраторы, су-шефы) должны управлять производительностью сотрудников, при этом владея на высшем уровне техническими компетенциями.

Руководители среднего звена (директора, управляющие ресторанами, шеф-повара) совмещают три приоритетные области. Они должны знать специфику работы (технические компетенции), уметь организовать работу людей и регулировать процессы взаимодействия подразделений (управленческие компетенции).

Руководители высшего звена (генеральный управляющий, собственник бизнеса) больше думают о компании, о стратегии развития бизнес-направлений. Но при этом они должны понимать (уметь делать) то, что делают специалисты, владеть навыками организации бизнеса и эффективного взаимодействия подразделений внутри компании.

О личностных, корпоративных и культурных компетенциях мы поговорим в следующей главе.

Итоги главы (ответ в трех строках):

1. При работе с персоналом нужно идти не от людей, а от задач и функций, которые необходимо осуществлять в ресторане.
2. Именно задачи определяют зону ответственности каждого сотрудника.
3. Обозначив зону ответственности, необходимо продумать, какие компетенции необходимы сотруднику для выполнения задач, составить модель компетенций.

Следующий вопрос, который задает ресторатор: какие люди будут решать эти задачи?

Ответ 2

Какие люди будут решать эти задачи

Итак, для того чтобы построить эффективную систему управления персоналом, необходимо в первую очередь определить, какие задачи должны решаться и какие зоны ответственности существуют в ресторане.

Основываясь на актуальных задачах, руководитель понимает, какие профессиональные компетенции требуются сотрудникам. И кажется, что можно начинать выстраивать систему подбора так, чтобы в ресторан попадал персонал с соответствующим опытом и нужной квалификацией, большим набором знаний, умений и профессиональных навыков. Однако люди, даже обладая одинаковым опытом, одним набором управленческих и профессиональных компетенций, могут быть совершенно разными по характеру, темпераменту, мышлению, поведению, могут иметь разные взгляды на жизнь и работу. Собранные вместе, они, скорее всего, составят чрезвычайно разношерстную команду.

Пример негативный

Каждый из нас встречал примеры, когда большие профессионалы, сотрудники с внушительным опытом работы в аналогичных профильных компаниях, собранные в одном месте, не приносили пользу, не достигали результата, а зачастую даже разваливали коллектив. Такие люди вносят в компанию свои стратегии ведения бизнеса, свои стили управления, свое понимание того, что требуется для дела, но это не приносит пользу компании.

Чего хотят все руководители, создавая команду?

Каждый руководитель, набирая сотрудников, стремится создать гомогенную команду, команду людей, которые действуют сообща, не нуждаются в чрезмерном количестве инструкций, понимают друг друга с полуслова, ощущают себя частью компании.

Как понять, почему одни сотрудники «созданы для компании», а с другими ведется «вечный бой»? Как сделать так, чтобы сотрудники ощущали себя единым целым? Как создать команду, в которой люди демонстрируют высокую лояльность к компании и вовлеченность в работу? Как построить систему управления, позволяющую подчиненным «понимать» руководителя, а руководителю «чувствовать» своих подчиненных? На эти вопросы позволяет ответить ценностно-ориентированное управление, то есть управление, построенное по принципу объединения людей с одинаковыми ценностями.

Определение

*Пионерами этого подхода являются Том Питерс и Роберт Уотермен, авторы книги «В поисках эффективного управления». Оттуда же пришло понятие *values-driven management*, или *managing by values* (ценностно-ориентированное управление, или управление через ценности).*

Ценности – это осознанные и принятые человеком общие смыслы, глубокие убеждения, приобретенные в первую очередь из системы ценностей родителей, которые определяют действия и суждения в различных ситуациях.

Личностные ценности есть у каждого. Вначале ребенок перенимает ценности у родителей, а затем, по мере роста, узнает о них в своей группе равных: друзья, учителя, социальные группы могут влиять на формирование индивидуальных ценностей человека. Так как процесс обучения и накопления опыта у каждого свой, то различия в составе и иерархии системы ценностей неизбежны. Одни ценности уникальны и характерны только для конкретного человека, другие объединяют его с определенной категорией людей (например, свобода творчества, уважение интеллектуальной собственности характерны для творческих людей).

Как работает управление через ценности

Важно понимать, что людям с разными ценностями очень трудно сосуществовать вместе, они смотрят на одни и те же вещи и события по-разному, через призму своих ценностей; они могут иметь непохожие жизненные цели и по-разному достигать их.

Пример негативный

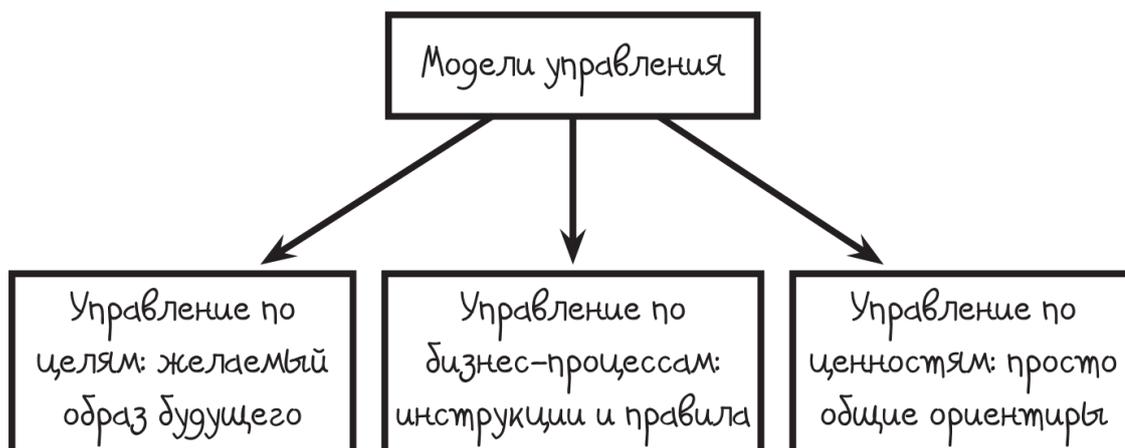
Так, если в структуре личностных ценностей на первом месте по важности у человека находится «свобода», ему будет трудно строить личные и рабочие отношения с тем, кто больше всего ценит «власть». Если для кого-то важной ценностью является «широта взглядов» (умение понять чужую точку зрения, уважать иные вкусы, обычаи, привычки), а для другого «непримиримость к недостаткам в других», людям уже сложно работать вместе.

В менеджменте выделяют три основные модели управления:

– управление по целям: когда есть определенные цели и задачи, связанные с желаемым образом будущего. Минус этой модели заключается в том, что руководители не всегда могут поставить долгосрочные цели бизнесу, а краткосрочные цели приходится постоянно корректировать;

– управление по бизнес-процессам, когда руководитель определяет инструкции и правила поведения. Эта модель имеет ограничение, связанное с тем, что в ходе каждого нового процесса или форс-мажора приходится «учиться на ошибках» и только после этого создавать инструкции для будущего поведения;

– управление по ценностям, когда в компании есть общие ориентиры (ценности) и каждый сотрудник соотносит с ними свое поведение в той или иной ситуации. Компании не требуется создавать большое количество инструкций на каждый случай, сотрудники опираются в своем поведении на ценности компании. На сегодня управление по ценностям – один из самых эффективных инструментов управления организацией, своего рода следующая ступень после управления по целям и инструкциям.



Пример негативный

Например, если компания придерживается управления по бизнес-процессам (инструкциям), то в момент возникновения непредвиденного конфликта руководитель должен проанализировать ситуацию, составить инструкцию по тому, как действовать сотрудникам в следующий раз, обучить сотрудников и контролировать подобные моменты в будущем.

При управлении по ценностям при возникновении аналогичной ситуации сотрудник, даже не имея инструкций, может с помощью ориентира (ценности) компании определить модель своего поведения, скажем, обязательно «договориться» или «всегда уступить».

В чем отличие модели управления по ценностям от двух других? Во-первых, ценность не может быть задана руководителем «сверху», она идет от самого сотрудника – это то, что принято персоналом и понятно ему. Во-вторых, управление по ценностям позволяет сотрудникам самостоятельно ставить цели и «видеть» правила поведения для необходимой работы.

Важно

Чтобы создать слаженную команду, руководителю нужно собрать людей с похожими ценностями, взглядами, подходами к жизни и к работе. Люди с одинаковыми ценностями легче находят общий язык друг с другом, меньше нуждаются в том, чтобы каждый раз договариваться и «сверять часы».

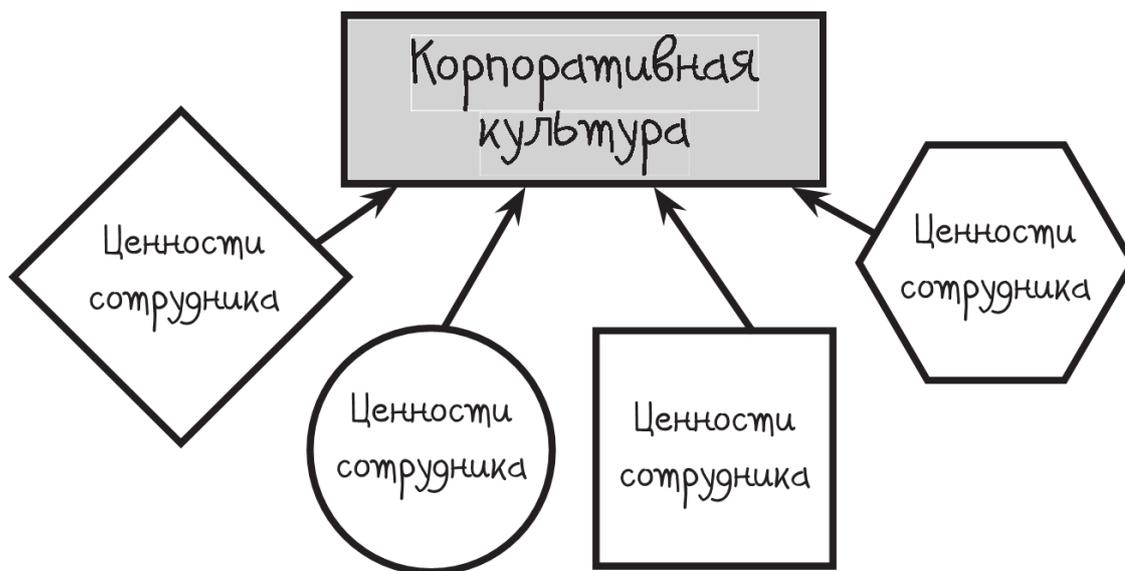
Управление по ценностям дает возможность растить компанию как единый механизм, действующий согласно выбранным ценностям, создает основу для обеспечения вовлеченности персонала (эмоциональной связи с организацией, высокой мотивации на достижение общей цели, инициативности, командного духа и лояльности компании). В данном случае ценности служат ориентирами для мыслей, поведения, поступков в любых ситуациях. Это определенные правила поведения, базирующиеся на общих коллективных представлениях о том, что такое «хорошо» и что такое «плохо» в конкретной компании.

Откуда берутся ценности компании

Когда молодая компания только начинает свое развитие, она опирается на ценности и правила, которые задает ее создатель. И часто первые сотрудники компании – это как раз близ-

кие друзья собственника, которые, скорее всего, уже имеют похожие ценности и отношение к жизни. Со временем в компании формируются определенные правила, закономерности и системы взаимодействий как между сотрудниками, так и с гостями ресторана, опирающиеся на то, как поступает лидер. Это и есть корпоративные ценности, определяющие корпоративную культуру. В начале развития часто именно ценности лидера и являются ценностями компании.

Однако с течением времени, с ростом компании, когда, например, руководство начинает привлекать профессионалов-руководителей из других сфер, может случиться ситуация «лебеда, рака и щуки», поскольку каждый новый сотрудник будет тянуть компанию к тем правилам и нормам поведения, которые для него являются привычными и определяющими.



Происходит размытие системы ценностей. Другая проблема возникает, когда руководитель появляется в бизнесе позже, не с самого начала, то есть на управление заведением (или сетью) приходит человек с иными взглядами и ценностями.

Важно

Поэтому правильно, на мой взгляд, опираться не столько на ценности лидера, сколько на ценности вашего бренда.

Для открытия ресторанного проекта, который будет иметь успех, недостаточно простого желания собственника «хочу открыть какой-нибудь ресторан». Сегодня, создавая новую концепцию, ресторатор задумывается в первую очередь о том, кто его гость, для кого он открывает свое заведение. Он размышляет о ценности этого места для своего гостя, то есть, по сути, исследует вопросы: кто мой гость, каковы его желания, что для него важно, чем ресторан ценен и привлекателен для гостя, какую потребность гость будет удовлетворять, приходя в мое заведение?

Из ответов на эти вопросы появляется ключевая идея бренда, после чего становится возможным подобрать (сформулировать) ключевые ценности – то, что позволяет бренду реализовать ключевую идею.

Определение

Ценности бренда отвечают на вопросы: как, с помощью чего мы воплотим ключевую идею, как сможем передать нужную атмосферу гостю, как покажем, что для нас важно?

Ресторатор создает концепцию заведения, понимая, какое место стоит выбрать, какую кухню и какие цены предложить гостю. Он определяет, как с помощью маркетинговой активности вступить в контакт с новым гостем и как удержать старого.

Пример негативный

Вот только о том, кто же будет транслировать ключевую идею гостю, ресторатор часто не задумывается. Кто общается с гостем? Каким должен быть этот человек, чтобы передать гостю ту атмосферу заведения, которую вы задумали? Что он должен говорить? Как он должен это говорить?

Как выглядеть, каким быть? Как себя чувствовать и какое настроение нести гостю?

На практике это крайне важно – ведь именно официанты общаются с гостями, именно их действия производят на гостя самое сильное впечатление. Иначе провозглашенное обещание бренда быстро превратится в пустые слова, поскольку опыт общения с сотрудниками выявит явные расхождения. Можно сделать идеальное заведение, но испортить все впечатление одним официантом!

Важно

Необходимо уже на этапе создания концепции подумать о том, какие люди будут у вас работать, какое поведение с точки зрения вашей идеи они будут демонстрировать гостю, – иными словами, о том, люди с какими ценностями вам нужны.

Если вы хотите, чтобы у гостя осталось впечатление домашнего и семейного заведения, вам нужны люди, ценящие семью, дом, стремящиеся во всем создавать уют и дарить тепло. Если вы надеетесь создать атмосферу легкости, шутки, такими же должны быть и ваши официанты (веселыми, легкими на подъем и «прикольными»). Повторюсь, именно такие люди смогут передать нужное ощущение вашему гостю, и им самим будет легко работать с гостями. Если одна из ценностей вашего заведения состоит в том, чтобы «искать, меняться, не стоять на месте», то и сотрудники должны разделять эту ценность, быть в постоянном поиске, пробовать новое, экспериментировать и «бежать вперед».

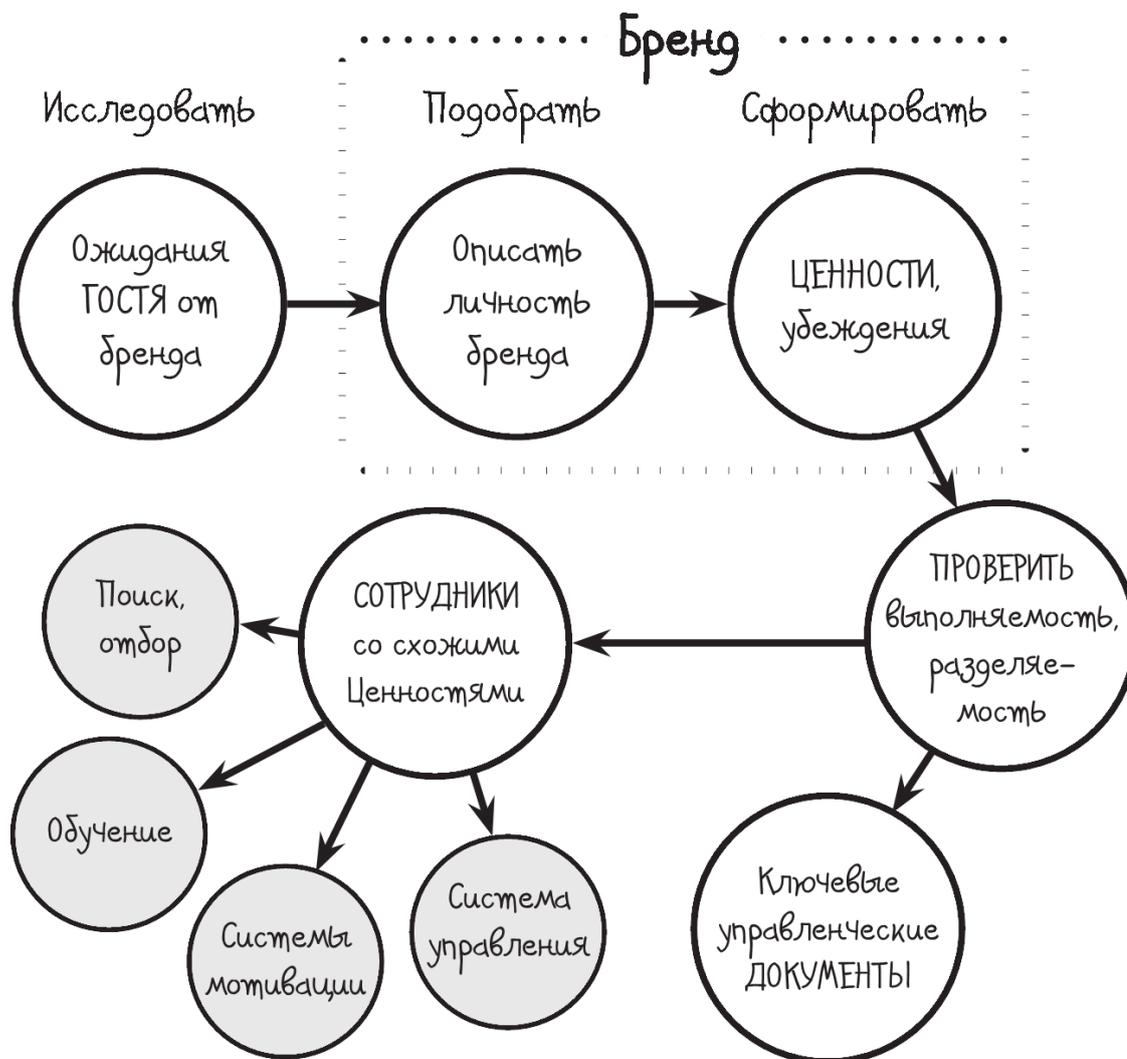
Последовательность внедрения ценностей бренда

1. Провести исследования и брендинг.
2. Описать личность бренда.
3. Выделить и обозначить ценности бренда.
4. Перевести ценности на язык убеждений.

5. Провести диагностику понимания и разделяемости ценностей сотрудниками. Принять решения по отношению к тем сотрудникам, ценности которых не совпадают с ценностями компании.

6. Подобрать сотрудников со схожими ценностями.

7. Создать систему управления по ценностям (адаптация, аттестация, развитие, мотивация персонала) и действовать, ориентируясь на параметры бренда (создавать адептов бренда, проводить мероприятия по поддержанию бренда).



1. Исследования и брендинг

Необходимо провести работу по брендингу: выявить целевую аудиторию бренда и смысл потребления, с точки зрения гостя, подумать о его личных выгодах от покупки или посещения, а следовательно, о его личностных ценностях, воплощенных в конкретном продукте или услуге. Упорядочить рыночное предложение и продумать ключевую идею, сформировать характеристики компании, продумать, в чем будут состоять уникальность и индивидуальность вашего бренда для гостя.

2. Описать личность бренда

На этом этапе необходимо описать характеристики бренда: какой он, как действует, как выглядит для других и в чем его особенности. Для проведения такой работы бренд представляют как некую одушевленную личность (либо берут за основу кого-то из организации, кто

воплощает собой образ бренда). На этом этапе важно ответить на такие вопросы: что делает, как выглядит, чем интересуется, как живет, какое демонстрирует желательное и нежелательное поведение?

3. Обозначить ценности

После этого нужно распределить позитивные характеристики и недопустимые действия «личности» по логическим категориям – последние обычно представляют ценности компании и служат отправной точкой для формирования ценностных убеждений (правил поведения в компании).

4. Перевести ценности на язык убеждений

После того как ценности подобраны, необходимо перевести ценности на язык убеждений, то есть сделать их не просто словами, а тем, «как мы понимаем эту ценность», описать в поведенческих проявлениях (для последующего использования во всех системах управления), в рабочих моделях поведения – другими словами, в правилах для сотрудников. Их необходимо перевести на язык отделов и направлений, чтобы каждый понимал свои ориентиры. Для того чтобы выделить основные принципы, берется каждая категория и создаются убеждения с использованием формата «Мы считаем... (ценность). Поэтому мы будем... (стиль поведения)».

Пример позитивный

В одной ресторанной компании в Санкт-Петербурге в качестве ценностей выбраны «искренность» и «открытость». Поведенческие проявления описаны следующим образом:

- мы открыто рассказываем о том, как мы работаем;*
- мы искренне признаем ошибки;*
- мы открыты для любых предложений (и сотрудников, и гостей);*
- мы не приемлем любые заговоры, группировки и склоки;*
- мы не приемлем ложь;*
- и т. д.*

5. Диагностика

Необходимо убедиться в том, что ваша команда топов – людей, которые имеют непосредственное влияние на продвижение и внедрение ценностей, – разделяет данные ценности. В случае если ценности вызывают эмоциональный подъем, их внедрение и они сами будут поддерживаться топ-менеджерами компании. Если же выбранные ценности для них скорее формат «социально-приемлемого ответа» и в действительности вызывают опасения и тревожность, то в дальнейшем процесс внедрения ценностей, вероятнее всего, будет саботироваться. То, что становится нормой, движимо ценностями и убеждениями, не нуждается в контроле и дополнительных стимулах. Однако для того, чтобы это стало нормой, оно должно быть полностью принято руководителями компании.

Пример негативный

Управление по ценностям – модное сегодня явление. Часто компании просто ради следования современным тенденциям разрабатывают «корпоративные ценности».

В компании В. ценности «скачали» из интернета, подобрали красивые иллюстрации и вывесили в виде больших картин в головном офисе.

К сожалению (или к счастью), эти ценности ни для кого в организации ценностями не являлись, некоторые сотрудники просто озвучивали их как «пустые слова», придавая им совершенно разный смысл, остальные вообще не знали, что такие ценности в компании заведены.

Чтобы оценить разделяемость ценностей, необходимо продумать методики, которые помогут выявить отношение к той или иной ценности: это может быть и методика ценностных ориентаций М. Рокича, и методика простого интервью, в рамках которого относительно каждой ценности задается ряд открытых вопросов.

Важно

Убедитесь, что сотрудники одинаково понимают провозглашенные ценности, разделяют их и работают по ним.

Для диагностики понимания ценностей используйте методику незаконченных предложений (проективную методику). Бывают сведения, которые редко выявляются в прямом опросе по целому ряду причин, и тогда нужно воспользоваться какими-то способами, чтобы люди высказали свои страхи, опасения и прочее, проявили модели своего поведения, – несколько по-другому, чем в ответ на прямой вопрос. В этом случае сотрудникам дается анкета, состоящая из вопросов, которые представляют собой незаконченные предложения. В них включается проверяемая ценность. К примеру, если имеется необходимость оценить понимание ценности «открытость», можно попросить сотрудников продолжить следующие предложения: «В общении открытость – это...», «Открытость для меня – это...», «Я чувствую, что со мной открыты, когда...» и т. п. Каждый опрашиваемый, таким образом, имеет возможность высказать свою точку зрения, не имея подсказок.

Пример негативный

В одной сетевой ресторанной компании Санкт-Петербурга были определены следующие ценности бренда: «Доверие, профессионализм, открытость и общение». Ценности показались руководителю отражающими концепцию компании и его личный подход к работе и жизни. Оставалось убедиться, что сотрудники ресторанов, и в первую очередь руководители, одинаково понимают, разделяют и принимают выбранные ценности.

Однако на этапе диагностики среди руководителей выявились диаметрально противоположные отношение и понимание корпоративных ценностей. Например, ценность «доверие» понималась некоторыми сотрудниками как «меня надо убедить в своей точке зрения!», под ценностью «открытость» руководители подразумевали не только «не бояться высказать свое мнение», но и «для людей нужно создавать иллюзии, требуется ложь во спасение!» Много разночтений вызвала также ценность «общение»: от «уничтожения границ и дистанций, когда коллектив становится семьей» до «это важно только для тех, кто много болтает».

Понятно, что при таком разном отношении и понимании ценностей руководителям будет трудно опираться на эти ценности в работе.

Одна из проблем при определении ценностей бренда состоит в том, что руководители провозглашают их, но не работают по ним, и поэтому ценности, передаваемые в итоге, отличаются от провозглашенных первоначально.

Важно

Необходимо убедиться, что ценности, которые обозначает бренд, не только написаны на плакате в офисе, но и реально работают.

Воспользуйтесь методикой анонимного анкетирования. Основная идея – проверить, насколько озвученные ценности учитываются в компании (исходя из тех интерпретаций ценностей, которые были даны топ-менеджерами). Сотрудникам выдается анонимная анкета, в которой вопросы-утверждения составлены из корпоративных ценностей. На каждую ценность предлагается серия утверждений, например, «я согласен, что иногда нужна ложь во спасение». В результате можно получить ясную картину использования ценностей в компании.

Важно отметить, что, если ценности обозначены, но в реальности компания ими не руководствуется, возрастает текучесть кадров (сотрудники разочаровываются «пустыми ожиданиями»). В результате руководители тратят больше времени на подбор и постоянное обучение, надеясь, что «дрессировка» научит сотрудников действовать по правилам.

6. Подбор сотрудников со схожими ценностями

Что дальше? Для того чтобы команда ресторана стала сообществом, где люди хорошо понимают и ценят друг друга, важно подбирать людей со схожими ценностями. Но не менее важно, чтобы эти ценности совпадали с ценностями бренда, с той ключевой идеей, которую ресторатор собирается донести до гостя. Базовые (ключевые) ценности бренда должны закладываться не только в продукт, место, цены, механизмы продвижения, но и в систему подбора персонала и управления им.

Более того, в подборе кандидатов, на мой взгляд, гораздо важнее совпадение по ценностям, чем высокий профессионализм (работе можно научить, ценности изменить сложно).

Пример позитивный

В сети кофеен Starbucks бариста помимо умения готовить кофе должен уметь открыто и легко общаться с гостем. Компания решила, что, даже если бариста имеет большой профессиональный опыт, но замкнут и необщителен, его на работу не пригласят.

Чем точнее ценности сотрудников совпадают с ценностями бренда, тем с большей вероятностью бренд достигнет успеха. Поэтому ресторатору необходимо убедиться, что эти ценности действительно совпадают.

Причем важно понимать, что мы говорим сейчас не только о линейных сотрудниках – весь персонал создает атмосферу вашего заведения. То, что предлагается гостям, должно быть разделяемо в компании, причем всеми – от генерального директора до официанта. В этом и суть управления по ценностям: все сотрудники компании должны понимать и разделять ценности бренда.

Важно

Убедитесь, что ценности сотрудников совпадают с ценностями бренда.

7. Создание системы управления по ценностям

Речь идет об адаптации, аттестации, развитии, мотивации персонала и об ориентации на параметры бренда. Например, если ваши ценности говорят о том, что вы «веселые и молодые», то в системе подбора должны быть заложены методики отбора таких кандидатов. Обучение также обязано отвечать ценностям компании и бренда. Подразумевается не изучение этих ценностей, а то, что само ваше обучение отвечает ценностям. Скажем, в обозначенном выше примере обучение должно включать в себя «веселые» тренинги, должно быть ориентировано на молодых ребят, учитывать их склонности и способности. Самый важный этап работы с персоналом – это управление людьми на рабочих местах. Делать это тоже необходимо в соответствии с вашими ценностями, выбор стиля управления также должен быть продиктован брендом.

Что в итоге?

Определение

Формируется гомогенная внутренняя среда – людям, действующим в одном поле ценностных ориентаций, легче договариваться, им требуется меньше правил и инструкций.

Итак, вам понятны задачи управления рестораном, определена его структура, за каждой должностью закреплены определенные зоны ответственности, вам очевидно, какими профессиональными качествами (компетенциями) должны обладать сотрудники, чтобы эффективно решать эти задачи, какими ценностями должен руководствоваться персонал и какое поведение демонстрировать в соответствии с ценностями бренда. Теперь все это зафиксируйте в документе, полностью описывающем каждую должность, – в профиле должности.

Профиль должности

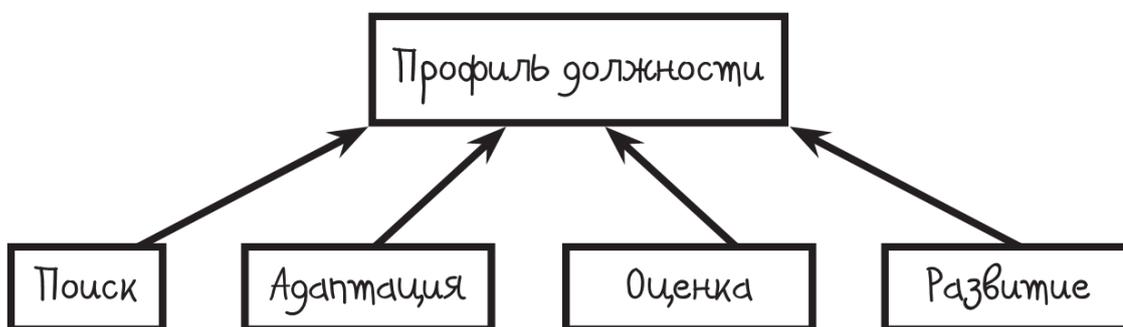
Основная задача HR – высокая эффективность процессов подбора, оценки, обучения и мотивации сотрудников, но для того, чтобы понимать, насколько наши текущие или будущие сотрудники соответствуют нашему представлению об идеале, необходимо этот самый идеал создать. Поэтому важно разработать документ, который будет регламентировать и описывать каждую должность в ресторане. Этот документ называется «профиль должности» и опирается на задачи и функции должности.

Важно

Для того чтобы понимать, насколько наши текущие или будущие сотрудники соответствуют нашему представлению об идеале, необходимо этот самый идеал создать.

Рестораторы часто спрашивают, зачем нужен профиль должности, если есть должностная инструкция. В качестве ответа на этот вопрос я всегда прошу поднять руку тех руководителей ресторанов или менеджеров по персоналу, у которых действительно есть настоящие, написанные под должность (а не скачанные из интернета) должностные инструкции. Такие, которые действительно полно и фактически описывают задачи и требования к должности, не содержат

«общих» фраз и «типичных» формулировок. Обычно поднимаются одна-две руки. В этом и отличие профиля от должностной инструкции: профиль действительно полностью описывает должность, указывает на реальные задачи и компетенции сотрудника.



Подбирая, обучая и аттестуя сотрудников, мы должны оценивать их на соответствие профессии, должности, компании. Но, прежде чем оценивать, нужно иметь определенный стандарт должности, включающий в себя, во-первых, непосредственный функционал должности, который определяет требования к опыту и навыкам сотрудника; во-вторых, описание профессиональных компетенций; в-третьих, описание ценностных ориентаций.

Все перечисленные аспекты следует отразить в профиле должности как основополагающем документе, позволяющем оценить должность и систематизировать всю информацию, касающуюся требований должности к кандидатам и уже работающим сотрудникам, а также определить степень их соответствия этим требованиям.

Определение

Именно профиль должности является цементирующей основой не только процесса оценки кандидатов, но и всего HR-цикла в целом.

Основой профиля служит функционал должности, поскольку именно он определяет, какие обязанности необходимо выполнять сотруднику на его рабочем месте. Кроме того, профиль должен содержать цели и задачи должности, описание деятельности сотрудника – его обязанностей в рамках должности, включенных в общую структуру предприятия в целом или подразделения, в частности.

Используя наработанный практический опыт, я пришла к следующей структуре профиля должности:

- Общие положения. Название должности и подразделения.
- Основная цель должности. Смысл введения должности, назначение.
- Ключевые задачи и функциональные обязанности. Важнейшие задачи и функционал должности, позволяющий всем его пользователям четко и однозначно понимать, какие обязанности выполняет сотрудник, работающий в конкретной должности и в рамках существующих бизнес-процессов.
- Описание профессиональных компетенций: требования к знаниям и навыкам. Компетенции, которыми должен обладать сотрудник для успешного выполнения задач должности, опираются на задачи и функционал.
- Описание ценностных ориентаций. Личностные характеристики, качества характера и ценностей сотрудника, который может работать на данной должности. Опираются на ценности бренда.

Обязательным условием при создании профиля является участие в этом процессе непосредственных руководителей подразделений, в подчинении которых находятся описываемые должности, а также профильных специалистов, помогающих HR-менеджеру разобраться в профессиональной специфике и методах оценки специальных знаний кандидатов.

При работе с профилем должности можно выделить следующие шаги:

1. Создание профиля, шаблона, «идеала» должности.

2. Подбор сотрудника: компания ищет кандидатов, опираясь на профиль должности. Важно, чтобы при отборе компания в большей степени учитывала личностные ориентации, а не профессиональные компетенции. Сравниваются сотрудник и профиль должности, выявляется степень несоответствия. Если степень несоответствия невысокая, человек отправляется на адаптацию (стажировку на должность).

3. По результатам стажировки оценивается уровень сотрудника (степень соответствия должности). Если он приблизился к идеалу, то стажировка прошла успешно, сотрудник начинает работать.

4. Пересмотр профиля должности. Раз в год руководитель отдела обязан пересмотреть профиль должности, внести туда новые необходимые знания, навыки и компетенции (компания развивается, стратегия меняется, технологии не стоят на месте – требования к должности также должны измениться).

5. Создание плана обучения. Ежегодно руководители формируют для своих сотрудников план обучения на год. Сотрудники учатся в течение года.

6. Аттестация по профилю. Раз в год сотрудники проходят аттестацию – это срез, позволяющий оценить успешность годового обучения и степень соответствия новому профилю должности. Аттестация позволяет пересмотреть мотивацию сотрудников.

Профилирование приводит к четкой организационно-функциональной структуре должностей в компании. А это значит, что система становится более управляемой, менее подверженной ситуативному влиянию отдельных факторов и форс-мажоров.

Важно

Именно профиль должности сводит все HR-процессы в единую систему, ясную и понятную для руководителей всех уровней.

Профиль должности определяет эталонные требования к персоналу, позволяет формировать уровни компетентности. Все оценочные процедуры, построенные на основе профиля должности, выявляют реальный уровень соответствия сотрудников идеалу.

Описание должности позволяет нивелировать субъективные факторы оценки персонала, поскольку критерии оценки и получаемые по ним результаты, заложенные в профиле, относятся не только к качественным, но и к количественным показателям. Все выявленные отклонения от эталонных требований показывают, какие знания, умения и навыки сотрудников требуют активного развития. Кроме того, становится понятным, насколько велики отклонения от нормативных требований. И, наконец, выявляя проблемные зоны, можно создать систему эффективного обучения и развития персонала.

Кроме того, профиль позволяет снизить риск ошибки при приеме кандидатов на работу при ротации кадров.

Итоги главы (ответ в трех строках):

1. Для создания эффективной и гармоничной команды необходимо, чтобы ценности сотрудников совпадали с ценностями руководителя.
2. Ценности руководителя и всех сотрудников должны следовать из ценностей бренда и соответствовать им. Вся система управления должна ориентироваться на ценности бренда.
3. Для эффективной работы необходимо создать профиль должности и занести в него задачи, компетенции и личностные характеристики.

Следующий вопрос, который задает ресторатор: как рассчитать количество сотрудников?

Ответ 3

Как рассчитать количество сотрудников

Есть вопросы, которые нередко выпадают из зоны ответственности руководителя, и один из них – планирование потребности в персонале. Это наследие прошлого; сравнительно недавно кадровое планирование, в принципе, не рассматривалось вне ситуации дефицита рабочей силы, что было оправданно: таковы были экономическая ситуация, лояльность потребителя, менее жесткая конкурентная среда. Все это давало ресторатору право рассчитывать на то, что он в любой момент и в самые короткие сроки получит необходимое количество работников, которые практически сразу же смогут приступить к делу.

Сегодня рынок диктует условия, при которых растут требования к качеству сотрудников.

Важно

Руководители начинают понимать, что для создания эффективной команды придется некоторое время вкладываться в обучение и развитие собственных сотрудников.

Теперь при формировании ресурсов, в том числе и человеческих, приходится ориентироваться не только на текущие потребности, но и на длительные перспективы. Иначе говоря, становится важным планировать потребность в персонале.

Пример негативный

Когда я задаю рестораторам вопрос о том, занимаются ли они планированием этой потребности, почти всегда слышу один и тот же ответ: «Да, безусловно, когда мы открывали ресторан, мы планировали, сколько сотрудников понадобится». Естественно, ресторатору необходимо заниматься планированием потребности в персонале при открытии заведения – без понимания, сколько сотрудников и какие должности должны быть в заведении, невозможно полноценно приступить к работе. Однако часто я сталкиваюсь с тем, что после успешного открытия вопросы планирования больше не поднимаются. В результате и естественная текучесть кадров, и невозможность быстрого открытия второго и третьего заведения становятся для ресторатора проблемой. И зачастую именно компании, находящиеся на этапах быстрого роста, не прибегают к планированию, не видят важности этого вопроса и не уделяют этому процессу достаточно времени и сил, хотя на этапе роста планирование не только возможно, но и необходимо.

К чему приводит отсутствие планирования:

1. Для руководителя ресторана или кафе и отдела персонала вакансии появляются «вдруг», «неожиданно», и обычно «завтра уже некому работать».

2. А что с топ-менеджерами? Подбор сотрудников подобного уровня происходит по мере создания нового отдела и открытия вакансии, то есть в тот момент, когда появляется вакантное место. В компаниях часто нет видения наперед: какие новые отделы нужны и как будут раз-

виваться уже существующие. Нет программы набора ключевых сотрудников и согласованного понимания, кто именно нужен, когда и на какие задачи.

Задачи планирования потребности в персонале

Определение

Долгосрочное планирование потребности в персонале – это целый комплекс взаимосвязанных действий, зависящих от нескольких факторов. Цель планирования – обеспечение компании необходимыми человеческими ресурсами, построение системы, способной в нужном месте и в нужное время, в нужном количестве и в рамках бюджета заполучить персонал соответствующей квалификации.

Проблема в том, что невозможно построить такую систему, не имея грамотного, обоснованного и, главное, актуального прогноза вышеупомянутых потребностей. Такой прогноз и является основной целью планирования потребности в персонале.

Цель определяет и задачи:

- анализ общего плана развития компании;
- прогноз количества и качества персонала, необходимого для осуществления плана развития;
- оценка необходимых человеческих и финансовых ресурсов.

При этом можно говорить о стратегическом (долгосрочном) и о тактическом (ситуационном) планировании.

Стратегическое планирование

Этот вид планирования связан с развитием компании в будущем. Потребность в персонале определенной квалификации определяется в долгосрочной перспективе и напрямую зависит от выбранного курса развития. Например, если ресторан меняет концепцию или есть стратегический план по открытию новых заведений, выходу в другие сегменты или города. Такие глобальные планы требуют разработки стратегии развития человеческих ресурсов, а значит, и оценки потребности в этих ресурсах на всем протяжении работы.

Важно

Для того чтобы процесс планирования имел результаты, прежде всего руководителю (собственнику компании) нужно определиться с долгосрочной и краткосрочной перспективой компании.

Необходимо выбрать фокус действий на следующий период и ответить себе на стратегические вопросы:

- Какова концепция заведения (какую компанию я строю, каковы ее ключевые характеристики) и как я планирую развивать свой бренд?
- Какова стратегия развития компании (какие планы я строю по развитию)?
- Каковы сроки реализации этих планов?
- Какова вероятность открытия новых заведений, то есть каков прирост в количестве ресторанов?
- Что нужно усилить в работе каждой службы с учетом выбранного плана развития?
- Какова степень текущей удовлетворенности квалификацией персонала?

– Есть ли планы по закрытию ресторанов?

Кто бы ни занимался вопросами управления персоналом – будь то специалист отдела персонала или управляющий ресторана, – ему необходимо осуществлять планирование регулярно и на разные периоды времени:

- на сезон – краткосрочный период;
- на год – среднесрочный период;
- на два года и более – долгосрочный период.

Тактическое планирование

Оно подразумевает обеспеченность персоналом в каждый конкретный период времени. Такой вид планирования необходим для решения текущих задач: открытие ресторана, решение вопросов, связанных с текучестью кадров и появлением новых вакансий, с временным расширением штата (например, открытием летних площадок).

Потребность в персонале

Обязательно учитывайте, что при планировании потребности в персонале ресторана или сети рассматриваются два аспекта:

1. Количественная потребность – это потребность в определенном количестве персонала без учета требований к квалификации сотрудников.

2. Качественная потребность – это понимание должностей в ресторане, характеристик сотрудников, квалификации, уровня знаний, умений и навыков.

Специалисту по HR (или руководителю ресторана) важно понимать, какие навыки необходимы людям для выполнения их работы, какого профессионального уровня должны быть сотрудники.

Пример позитивный

Ресторан в Санкт-Петербурге. Ресторан маленький, гостевой поток слабый. Однако кухня интересная, меню небольшое, но разнообразное (представлены в том числе горячие и холодные блюда). Шеф-повар настаивает на том, что в команде должны работать повара холодного и горячих цехов по полной смене: «У меня в меню есть блюда, которые должны готовиться поваром-горячником, а есть для холодника». На самом деле уже понятно, что шефу кроме беспокойства за качество блюд просто хочется иметь большую команду на производстве.

Однако текущий гостевой поток не покрывает такие затраты. Управляющему важно представлять возможности сотрудников производства и разбираться в процессах для того, чтобы принять решение: экономить ли на количестве повара на производстве в пользу усиления качественного показателя (приглашения повара-универсала).

Прогноз потребностей в персонале осуществляется с использованием ряда оценок:

1. Оценка трудоемкости. Управляющему (или соответствующему специалисту отдела персонала) необходимо составить карту действий для каждого сотрудника ресторана. Для каждого сотрудника определяются: а) задачи, б) действия, в) пространственные и временные характеристики действий, то есть все действия необходимо зарегистрировать (спланировать) во времени. Это позволит ясно и наглядно представить себе логику ресторана, то, как осуществляется обслуживание гостя; выявить слабые места системы, неэффективные или «тяжеловесные» операции. Возможно, появится решение, как адаптировать те или иные действия

или отказаться от них в пользу более значимых. Иногда картина сама подсказывает варианты оптимизации процесса, позволяющие без потерь качества сократить персонал, например, за счет перераспределения или объединения должностных обязанностей.

2. Нормы обслуживания. Этот метод позволяет управляющему (или менеджеру по персоналу) при знании нормативов выработки и объемов планируемого производства подсчитать численность требуемого персонала. Например, один официант может обслуживать от 15 до 20 гостей одновременно при небольшом меню.

3. Экспертная оценка. Это, конечно, крайне субъективный метод, в его основе лежат интуиция и профессиональный опыт самого эксперта, чаще всего руководителя. Особо точным этот метод не назовешь, но не стоит его недооценивать, опыт – серьезный козырь, способный компенсировать дефицит информации.

Чтобы рассчитать требуемое количество официантов для ресторана, надо учитывать следующие факторы:

- количество посадок в зале;
- географию помещения (внутреннюю логистику): как быстро официант может дойти от окна раздачи до гостей, не приходится ли ему бегать каждый раз с первого на второй этаж;
- каковы часы работы ресторана (если он работает, скажем, с 8 часов утра и до 4 часов ночи, один сотрудник не выдержит, необходимо вводить сменность);
- каковы концепция заведения, стандарты сервировки и обслуживания: сложное ли накрытие стола, каковы нормы по скорости отдачи блюд, какова сама подача (нет ли больших тарелок, которые не помещаются на подносе, и т. д.).

Чтобы рассчитать потребность в барменах, надо учитывать:

- концепцию заведения (предлагает ресторан только кофе и вина или сложные коктейли (от этого зависит время приготовления напитков); есть ли контактная стойка (от этого зависит процесс обслуживания);
- задачи для должности (делают ли заготовки – в одном из заведений бармены делали фруктовые чипсы, специальные ягоды, настойки, ледяные шарики и кубики). Кстати, после завершения такой оценки ресторатор может принять решение о пересмотре меню в сторону упрощения;
- дополнительные задачи (в том числе кто моет барную посуду).

Для расчета количества сотрудников производства следует учитывать:

- сложность меню (возможно, потребуется разная специализация поваров);
- необходимое для приготовления меню оборудование и соответствующее число специалистов для работы с ним (например, отдельный стол для пасты или домашний хлеб);
- количество полуфабрикатов, которое планируется использовать в производстве;
- часы работы заведения и т. д.

Текучесть персонала

Это фактор, оказывающий существенное влияние на прогноз потребности в персонале.

Определение

Текучесть – движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника своим местом или неудовлетворенностью организации конкретным работником.

К сожалению, текучесть персонала скорее норма для ресторанного бизнеса – рано или поздно с ней сталкивается абсолютное большинство руководителей. Помимо собственно оттока сотрудников, расходов на поиск и подготовку замены текучесть крайне отрицательно сказывается на моральном состоянии оставшихся сотрудников, подтачивает корпоративный дух, расшатывает привитые корпоративные ценности. Это, конечно, снижает производственные показатели, негативно влияет на общий результат работы.

Но каким бы неприятным ни был этот фактор, остро не рекомендую пренебрегать им. Напротив, не просто учитывайте его, а проводите качественную и количественную оценку: определите нормы текучести и поставьте систему управления текучестью. Эти показатели не общие для всей компании и могут варьироваться от отдела к отделу: у каждого подразделения может быть своя норма текучести.

Пример негативный

Большой ресторан в центре города, успешный формат, красивое и привлекательное для гостей заведение. Собственник обратился со следующей проблемой: ресторан в последние месяцы начал внедрять активную линию продвижения, значительно повысил узнаваемость и, как следствие, получил приток гостей. Однако сам собственник не чувствует, чтобы выручки ресторана значительно выросли. И связывает он это с тем, что сотрудники совершенно не хотят менять подходы к работе и к гостю (а менять надо, поскольку даже количество гостей увеличилось).

Оценка ситуации выявила:

- все сотрудники работают по 4–5 лет, что для ресторанного бизнеса много;*
- текучесть низкая, почти никто не поменялся за последние годы;*
- сотрудники компании демонстрируют высокую лояльность к компании (на радость собственнику);*
- заработная плата у них высокая относительно местного рынка, и получают они почасовую оплату;*
- менеджер зала (администратор) ничего ни от кого не требует;*
- отношения в коллективе прекрасные, все работают в состоянии комфорта и спокойствия.*

К сожалению, выводом стало неприятное для собственника открытие, что низкая текучесть кадров и слабая готовность менять что-то в собственной работе связаны между собой (изменение привычного – всегда дискомфорт). А причиной всему этому оказались создание излишне комфортных условий для сотрудников и попытка всеми силами не допустить текучести персонала.

Важно

Таким образом, занимаясь управлением текучестью кадров, необходимо стремиться к достижению обоснованного процента тех, кто покидает компанию. В ресторанном бизнесе нормой текучести считается 30 %.

От чего зависит процент текучести:

- от отрасли;
- от категории персонала (так как в разных подразделениях компании может быть разный уровень текучести – например, у линейного персонала в разы больше, чем у руководителей-менеджеров);
- от расположения ресторана или сети: в большом городе процент текучести выше, чем в регионах;
- от сезонности (в одних местах персонал летом массово увольняется, в других – наоборот).

Определение

Текучесть персонала можно рассчитать по формуле:

$$F \text{ (коэффициент текучести)} = \frac{\text{Число увольнений}}{\text{Среднее число сотрудников в плановый период}}$$

F (коэффициент текучести, %)

Число увольнений в плановый период складывается из сотрудников, уволившихся по собственному желанию (так называемая «активная текучесть»), и сотрудников, уволенных по инициативе руководителя (так называемая «пассивная текучесть»).

Пример

На начало сезона (1 мая) численность составила 12 человек. За 5 месяцев уволились 5 человек, приняты были на работу 10 человек.

Среднесписочная численность = $(12 + (12 - 5 + 10)) / 2 = 14,5$

$F = 5 \times 100 / 14,5 = 34 \%$

Сравнение текучести для анализа

Ресторатору важно анализировать состояние текучести в разных подразделениях компании (сравнивать между собой текучесть в зале и на производстве; для сетевых ресторанов очень полезно сравнивать текучесть между ресторанами). Такое сравнение позволяет исследовать причины высокой текучести у одного ресторана по сравнению с остальными; причины повышенной текучести зала по сравнению с текучестью производства. Это в свою очередь позволяет задаться вопросом, насколько отличаются условия труда на разных площадках ресторана, или подумать о квалификации руководителей и т. д.

Пример

Текущность/ ресторан	Солидарности, 4	Невский, 12	Славы, 45	Маросейка, 7
Зал	18,5%	47,9%	56%	24,6%
Производство	13%	24,1%	41%	18,9%
Причины	Норма	Выше нормы: с чем связано?	Выше нормы и больше, чем в прошлом периоде: с чем связано?	Норма

Анализируем причины текучести

Основные причины ухода персонала из компаний обычно таковы:

- неконкурентоспособные ставки оплаты;
- несправедливая структура оплаты;
- нестабильные заработки;
- продолжительные или неудобные часы работы;
- плохие условия труда;
- деспотичное или неприятное руководство;
- оторванность руководителей от сотрудников;
- проблемы с проездом до места работы;
- отсутствие возможности для продвижения, обучения или повышения квалификации, развития опыта, карьерного роста;
- неэффективная процедура отбора и оценки кандидатов;
- неадекватные меры по введению в должность (отсутствие контроля над адаптацией);
- изменяющийся имидж организации;
- несложившиеся отношения в коллективе или с руководством;
- работа с персоналом по принципу «соковыжималки» (жесткая структура);
- прецеденты резких увольнений и резких наборов персонала в организацию (отсюда нестабильность компании).

Источник: http://balans.ru/ru/library/8/article_39.html

Важно

Руководителю следует анализировать истинные причины увольнения работников, выявлять тренды и тенденции и обязательно учитывать их при формировании кадровой политики.

Для выявления причин текучести я рекомендую компаниям ввести практику проведения «выходного собеседования».

Цель выходного собеседования – выяснить истинные причины ухода сотрудника для дальнейшего анализа, понять настроения коллектива и слабые места в управлении и минимизировать негативное впечатление сотрудника от компании.

Важно

Выходное собеседование – действенный инструмент управления текучестью.

Вопросы, которые можно задать сотруднику на выходном собеседовании:

- Что послужило причиной вашего ухода?
- Какие положительные моменты в работе компании вы можете отметить?
- Какие отрицательные моменты в работе компании вы можете отметить?
- Как вы оцениваете работу всего коллектива? Какие в вашем коллективе были отношения?
- Как давно вы приняли решение уволиться и нашли ли уже новое место работы?
- Что мы можем изменить в работе ресторана, чтобы у нас она была более привлекательной?

Почему так важно уменьшить негативное впечатление у сотрудника? Ответ очевиден: уволенные сотрудники могут серьезно повлиять на имидж компании на рынке труда – именно они оставляют негативные отзывы на сайтах (черный PR), рассказывают «гадости» друзьям и знакомым о вашей компании и о ее руководителях.

Пример негативный

Моя практика показывает, что рестораторы часто избегают проводить выходные собеседования с сотрудниками. Однажды руководитель сетевой компании на моих глазах даже прятался от одного из директоров ресторана, который пришел увольняться и хотел высказать свое недовольство руководителю и попроситься. Я вижу в этом действительно проблему директора: не поговорив с уходящим сотрудником, мы не сможем ни поменять систему управления персоналом, ни наладить бизнес-процессы, ни, главное, управлять внешним имиджем компании как работодателя.

Управление текучестью

Руководителю необходимо уметь управлять текучестью. Возможные решения:

1. Выявлять причины увольнения каждого сотрудника и вести статистику этих причин.
2. Вести статистику увольнений (количество в месяц, в квартал, в год), статистику увольнений по отделам, по должностям, по стажу работы.
3. Разработать программу ротации персонала (при этом она должна быть прозрачной для сотрудников).
4. Создать систему адаптации сотрудников и систему наставничества в ресторанах с вовлечением других сотрудников.
5. Формировать позитивный имидж компании как работодателя на рынке труда.
6. Создавать рабочие группы сотрудников для совместной работы над задачами.
7. Ввести прозрачную и понятную систему оценки сотрудников.
8. Ввести систему кадрового резерва, планирования карьеры и развития сотрудников.

Так, например, руководитель одной региональной сети жаловался мне, что его компания стала «кузницей кадров» для всего региона: сотрудники приходят к ним «поучиться», чтобы потом дороже продать себя другим компаниям.

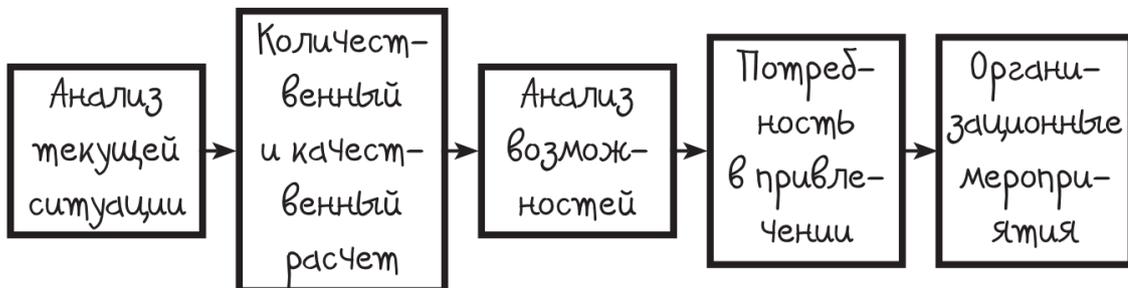
9. Анализировать качество уходящих сотрудников, чтобы понять, совпадает ли тенденция изменения качества персонала со стратегическими целями компании.

Важно

Текущность кадров может быть положительным фактором, если из компании уходят именно те сотрудники, от которых уже давно следовало бы избавиться. Это естественная текущность персонала, она способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководителя.

Чтобы расчет текущести кадров дал максимум информации для принятия управленческих решений, накапливайте данные по текущести персонала. Это позволит отслеживать тенденции в изменениях кадрового состава и прогнозировать вероятность возникновения кадровых проблем.

Последовательность процесса планирования



Процесс планирования персонала включает в себя следующие этапы:

1. Произвести анализ существующей ситуации:
 - подсчитать процент текущести персонала (в идеале по подразделениям), определить причины текущести;
 - определить кадровую политику в отношении персонала: ориентирована ли компания на внутреннюю или внешнюю среду, то есть нацелена ли на удержание сотрудников;
 - оценить размер оплаты труда персонала и другие материальные составляющие.
2. Сделать количественный и качественный расчет стратегической и тактической потребности компании в сотрудниках. Он базируется на стратегической программе развития компании (план открытий) и бизнес-плане на год. Результатом расчета являются:
 - план по численности и динамике квалификационного состава;
 - плановая потребность в дополнительном персонале;
 - план высвобождения работников.
3. Произвести анализ возможностей удовлетворения потребностей компании в сотрудниках. В результате дается прогноз по обеспечению потребности компании в персонале за счет внутренних источников и внешнего рынка труда.
4. Определить потребности в привлечении, обучении и высвобождении работников, а также в кадровом резерве. Это происходит путем сравнения потребности в персонале в будущих периодах с прогнозом по обеспечению потребности в людях.
5. Разработать организационные мероприятия по достижению (поддержанию) количественного и качественного соответствия между потребностью в персонале в будущих периодах и его наличием. Эти организационные мероприятия входят составной частью в стратегическую программу HR на планируемый год (это нормативный документ, в котором организационные

мероприятия сгруппированы по бизнес-процессам; в нем указаны сроки исполнения, ответственные лица, затраты).

6. Рассмотреть и утвердить организационные мероприятия на собрании руководства.

УМНЫЙ РЕСТОРАН: ПЛАНИРОВАНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В ПЕРСОНАЛЕ

Помните слова песенки из детского фильма: «Позабыты хлопоты, остановлен бег, вкалывают роботы, свободен человек»? Конечно, полностью переложить управление рестораном на виртуальные «плечи» автоматизации пока не удастся, но рестораторы уже сейчас могут получать от своей системы управления полезные подсказки, автоматически рассчитанные ресурсные планы и своевременные уведомления о важных событиях.

Как это работает? На основании данных предыдущих периодов строится прогноз продаж с точностью до часа и до блюда. На основе прогноза формируется план продаж. Имея план продаж, система автоматически составляет план производства – сколько закупить продуктов и сделать заготовок и план по персоналу – сколько поставить официантов, кассиров, барменов и кого именно вывести на работу с учетом графика доступности сотрудников и заданного уровня labor cost. То есть система подсказывает ресторатору: в четверг утром на кухне хватит и одного повара, днем понадобится три, а вечером будет достаточно двух.

Один и тот же сотрудник иногда работает в качестве официанта, а иногда – в качестве бармена? Настройте для него индивидуальный график доступности и назначьте ему нужное количество ролей в системе. Для разных должностей ему могут быть назначены индивидуальные ставки. А если у вас несколько заведений, можно отметить, в которых из них может работать этот сотрудник. При планировании расписания система предложит вам назначить смены именно тем сотрудникам, которые доступны в этот период. Вам остается только одобрить эти расчеты или внести нужные поправки – все данные перед глазами!

Таким образом, результатом бизнес-процесса планирования персонала являются вновь разработанная (либо скорректированная) стратегическая программа HR и комплексный план HR на текущий год, которыми руководствуются топ-менеджеры, менеджеры среднего и низового звена, а также менеджеры по персоналу. Ответственность за планирование персонала распределяется между службой управления персоналом и линейными менеджерами.

Итоги главы (ответ в двух строках):

1. Планированием потребности в персонале следует заниматься не только при открытии заведения, но и в долгосрочной перспективе.

2. Необходимо управлять текучестью – это фактор, оказывающий существенное влияние на прогноз потребности персонала.

Следующий вопрос, который задает ресторатор: как же найти «своих» людей?

Ответ 4

Как найти именно "ваших" людей

Поиск персонала – важная область деятельности любого руководителя. Особенно в ресторанном бизнесе, где с текучестью сотрудников директор сталкивается ежемесячно. Поэтому в преддверии каждого сезона мы начинаем беспокоиться о том, где и как найти людей и как на сей раз не растерять их хотя бы до конца сезона!

Какие ошибки чаще всего скрываются в системе подбора линейного персонала:

- Анализ источников размещения вакансий не проводится: по привычке размещаются одни и те же вакансии на одних и тех же ресурсах.

- Размещение стандартных вакансий со стандартным текстом в стандартных местах. Кто их читает? Нужны ли вам те, кто их читает? Нужны ли вы тем, кто их читает? Читает ли объявления ваша целевая аудитория? Ресторатор не знает, видят ли его вакансию именно «нужные» люди, кто из них доходит до работодателя, каков процент успешных собеседований и так далее.

- Размещая вакансию в интернете, компания прописывает типичные «критерии подбора» для сотрудников, например: коммуникабельность, целеустремленность, самостоятельность и стрессоустойчивость. Стандартное предложение по мотивации: «дружный коллектив и стабильная заработная плата». Для кандидата такой набор критериев не несет никакой смысловой или эмоциональной нагрузки и не влияет на его выбор.

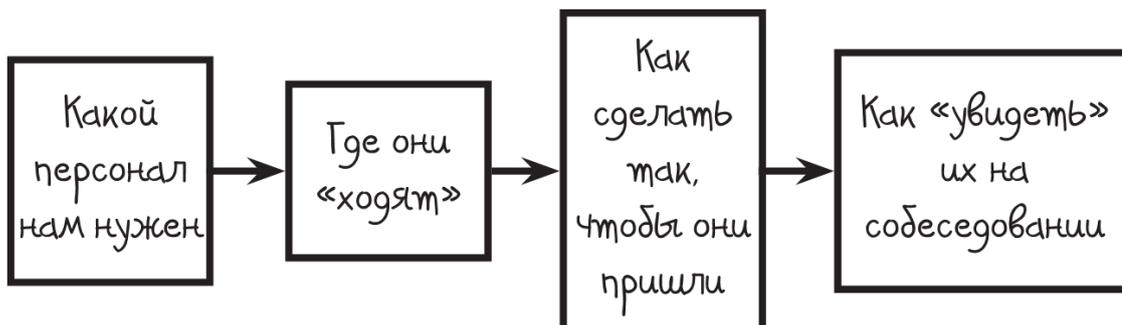
- Кроме того, часто оказывается, что и для компании эти критерии не являются ключевыми и не создан документ, в котором были бы обозначены действительно важные характеристики, – нет профиля должности, описывающего «идеального» сотрудника.

- Однако даже если компания решила, что, например, «инициативность» – действительно важное качество специалиста, часто оказывается, что не существует механизма оценки обозначенного критерия: по какой шкале, каков минимум у этих показателей, каков максимум?

- Официанты и менеджеры подбираются по каким-то общим критериям, которые спонтанно пришли в голову руководителю: в подборе он опирается, скажем, только на опыт работы кандидатов, не придавая значения остальным характеристикам. В результате команда зала разношерстная, неомогенная; она создает у гостя ощущение, что в ресторане работают «все подряд».

Между тем, чтобы построить эффективную систему подбора, следует ответить на четыре основных вопроса:

1. Какой персонал нам нужен?
2. Где находятся эти люди?
3. Что нужно сделать, чтобы они пришли к нам?
4. Как увидеть среди всех, кто пришел, именно «нужных» и «наших»?



Но самый первый шаг работы с персоналом – создание профиля на каждую ключевую должность. Ведь профиль должности – не просто приблизительное описание приблизительного сотрудника, а четкий, конкретный документ, глядя на который, понятно, кто именно должен работать на этом месте, каковы его основные задачи и в чем вообще смысл существования данной единицы.

Важно

Самый первый шаг работы с персоналом – создание профиля на каждую ключевую должность.

Понимая, что за люди нам нужны, мы уже можем думать о том, где эти люди «ходят» и как их «выманить» к нам, как написать объявление, чтобы пришли именно они. Потом мы сталкиваемся с новыми задачами: как не ошибиться на собеседовании, как увидеть именно то, что нам нужно, а не получить «известные всем ответы, которые все равно нам ни о чем не скажут». Что и как спросить, чтобы выяснить сразу и мотивацию кандидата, и его способность работать в команде, и остальные важные для вас вещи.

Что такое подбор

Определение

Подбор обеспечивает наполнение и распределение работников по структурным подразделениям и отдельным рабочим местам.

Этот бизнес-процесс осуществляется в двух направлениях: обеспечение плановой и текущей потребностей в персонале.

Для того чтобы система подбора была эффективной, необходимо следовать определенным принципам:

1. Важность компетенций. Прежде всего необходимо определиться с тем, какие профессиональные компетенции должен будет демонстрировать кандидат (необходимый и достаточный уровень), какие управленческие компетенции для руководителей будут важны (необходимый и достаточный уровень) и какие личностные компетенции необходимы сотрудникам компании.

2. Методики в соответствии с исследуемыми компетенциями. При выборе методик отбора важно следовать целям и обоснованно использовать каждую технологию. Цель – выявить ту или иную компетенцию или личностную особенность. Для одних компетенций это будет тестирование, для других – сложные вопросы, для третьих – наблюдение за кандидатом во время собеседования или ролевой игры.

3. Современные подходы. Важно искать и использовать современные методы подбора.

Пример негативный

К сожалению, я часто встречаю компании, где процесс подбора отдан на откуп менеджерам зала (или даже официантам), которые никогда не изучали этот вопрос. Они по старинке используют метод «ну расскажите о себе, а потом я расскажу о вакансии». Такой примитивный подход дает мало

информации о кандидате, не позволяет наборщику раскрыть собеседника и не приводит к качественному подбору.

4. Объективность. Необходимо уходить от субъективной оценки кандидата специалистом по подбору или руководителем.

5. Полнота. Важно стремиться максимально полно оценить профессиональные и личностные характеристики и компетенции кандидата.

6. Необходимость и достаточность. При этом важно не перегрузить систему подбора всевозможными тестами просто ради процесса.

Пример негативный

Встречаются ситуации, когда руководители, посетив психологический тренинг или прочитав книгу по психологии, начинают в процесс собеседования вставлять все полученные знания и методики: несколько разных тестов на психотипы, стили управления, гороскоп и прочее. Лично я не против теста, но настаиваю на обоснованности каждого тестирования для каждой вакансии.

7. Системность. Рациональное и системное использование ресурсов специалистом по подбору или руководителем.

8. Эффективность. Важно оценить эффективность подбора (ресурсов для размещения вакансий и стоимости дополнительно привлеченных специалистов) с точки зрения затрат на поиск.

Для того чтобы своевременно удовлетворить плановую/текущую потребность в персонале, необходимо придерживаться такой последовательности:

1. Построить профили должностей.

2. Определить потребность. Текущая потребность в работниках определяется на основании заявок на подбор от руководителей структурных подразделений. Плановая – на основе стратегии развития.

3. Определить каналы поиска.

4. Разработать способы обращения, разместить объявления в каналах поиска.

5. Подобрать методики для выявления компетенций и личностных особенностей.

6. Выбрать способы оценки кандидатов (вид собеседования, тестирование).

7. Провести собеседования (первичное и повторное при необходимости).

8. Принять решение о приглашении на стажировку.

Определение каналов поиска

Определение

Каналы поиска – это места, где руководитель может найти подходящий персонал, где размещаются резюме соискателей или будет размещена информация о вашей вакансии.

Выделяют внутренние и внешние каналы поиска.

Внутренние каналы:

• Внутренние кандидаты организации. Если кадровая политика компании ориентирована на продвижение собственного персонала, это могут быть сотрудники из кадрового резерва.

- База данных. В ней может содержаться информация о подходящих кандидатах, если недавно закрывалась аналогичная позиция. Однако стоит помнить, что кандидаты на должность, например, официанта, довольно быстро находят работу, поэтому обращаться к старым резюме, хранящимся в базе данных, зачастую нет смысла.

- Рекомендации сотрудников. Возможно, у кого-то из сотрудников есть знакомые, которым данная вакансия покажется интересной. Можно разместить информацию на доске персонала с обращением к коллегам, можно запустить акцию «приведи друга» и даже предложить сотрудникам бонус за рекомендацию своего приятеля.

Внешние каналы:

- Поиск резюме на сайтах работы и публикация информации о вакансии. Сегодня существуют несколько больших порталов с резюме (www.hh.ru, superjob.ru и т. д.), в регионах также есть сайты, где аккумулируют резюме кандидатов из соответствующего региона.

- Размещение объявления о вакансии в СМИ. Часто региональные компании выбирают этот канал для размещения информации о вакансии. При наличии средств в бюджете публикации в газетах могут существенно ускорить поиск.

- Расклейка или раздача листовок с кратким описанием вакансии. Такой способ может оказаться результативным, но обычно он используется для поиска технического персонала (мойщики, уборщики и др.).

- Корпоративный сайт и страница в социальных сетях. Целесообразно разместить объявление на корпоративном сайте.

- Взаимодействие с кадровыми агентствами. Решение о взаимодействии с агентствами обычно связано со сложностью вакансии. Если речь идет о руководителе с высокими профессиональными и управленческими компетенциями, с опытом работы, например, в крупных столичных сетях, то такое обращение будет целесообразным: у агентства обычно есть своя база данных специалистов такого рода, свои пути выхода на них и способы оценки.

Важно

В поиске сотрудников следует проявить определенный креатив и составить список нетрадиционных каналов поиска, которые подойдут именно для вашей концепции.

Как это сделать?

1. Необходимо вернуться к вопросу: какие люди вам нужны – творческие и креативные, семейные и стабильные, целеустремленные и ищущие?

2. После этого необходимо подумать, где именно они могут бывать или проводить время: в университете, в школе танцев или на курсах, на выставках.

Пример позитивный

Руководители одной сети ресторанов в Санкт-Петербурге, разбирая типаж «своего сотрудника», пришли к пониманию того, что им нужны следующие люди:

- молодые новаторы;
- любят риск и эксперимент;
- предпочитают новизну и развитие;
- не терпят застоя;
- открытые;

- творческие;
- гибкие.

После этого был составлен список мест, где такие люди могут оказаться или проводить время:

- театральные/цирковые вузы;
- курсы актерского мастерства;
- социальные сети;
- спортивные клубы;
- бесплатные тренинги;
- секции йоги;
- кружки творчества;
- курсы иностранных языков;
- книжные ярмарки/магазины;
- магазины творческого направления (*hand made*);
- туристические агентства;
- выставки/тайм-кафе/лофт-проекты;
- музыкальные школы/вузы;
- танцевальные студии (*буги-вуги, брейк, хип-хоп и т. д.*).

Эти места и стали для компании каналами поиска.

Анализ каналов поиска

Компании необходимо регулярно проводить анализ каналов поиска с точки зрения оценки их экономической эффективности. Для этого оцените сами эти каналы (источники размещения вакансий) и то, что компания получает в результате работы с каждым из них:

Источник размещения	Загагы	Откликнулось	Из них подходит	Из них пришли на собеседование	Из них успешно прошли	Из них дошли до ресторана	Из них успешно прошли адаптацию
Наименование канала	Стоимость, руб.	Количество	Количество	Количество	Количество	Количество	Количество
А	200	10	3	0	0	0	0
В	200	80	60	50	40	40	20

Опираясь на эти данные, можно оценить:

- эффективность размещения вакансии в том или ином источнике;
- эффективность текста вакансии;
- эффективность первичного собеседования (степень оценки менеджера по подбору личностных качеств);
- работу менеджера и руководителя в части адаптации сотрудника.

Разработка способов обращения

При размещении вакансии должен работать тот же принцип, что и в рекламе: надо понимать, к какой целевой аудитории идет обращение, и сделать максимально аутентичное предложение.

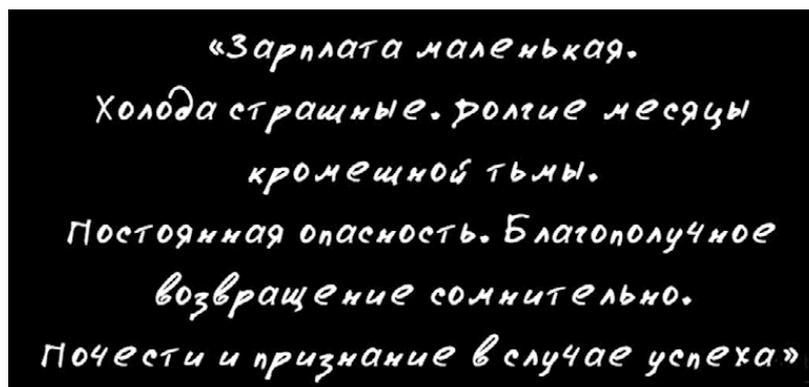
Важно

Нужно сделать максимально аутентичное предложение для вашей целевой аудитории – ваших будущих сотрудников.

По сути, важно отстроиться от общей массы похожих объявлений и найти «своих» людей, которые сразу поймут, что предложение касается именно их.

Пример позитивный

В конце XIX века было опубликовано такое рекламное объявление: «Нужны мужчины для опасного путешествия. Зарботная плата маленькая. Холода страшные. Долгие месяцы крошечной тьмы. Постоянная опасность. Благополучное возвращение сомнительно. Почести и признание только в случае успеха».



Автор текста, полярный исследователь Эрнест Генри Шеклтон, получил более двух тысяч откликов с предложением своих кандидатур.



Сеть кофеен "Идеальная Чашка" приглашает молодых, активных, коммуникабельных и доброжелательных людей присоединиться к нашему дружному коллективу!

Плюсы работы в "Идеальной Чашке":

- ◆ новый интересный опыт, бесплатное обучение интересной креативной профессии;
- ◆ гибкий график, отличная возможность совмещать работу с учебой;
- ◆ возможность личной самореализации: участие в чемпионате бариста, конкурсах на лучшего по профессии, конкурсах продаж;
- ◆ система поощрения: старательные работники получают бесплатные билеты в театры, на концерты и выставки.

Подробную информацию можно узнать в кофейнях сети.

В ресторанном мире, к сожалению, пока еще очень мало примеров таких объявлений, но в мировой практике маркетинга этот принцип работает давно.

Способы оценки кандидатов

Можно выделить несколько способов оценки кандидатов. А ведь именно эту цель преследует руководитель, приглашая на встречу откликнувшихся на объявление о вакансии:

- собеседование;
- тестирование;
- сбор рекомендаций (обратной связи о кандидате) – применяется в основном для управленческих позиций.

Чаще всего эти способы применяют в совокупности.

Собеседование

Качественное собеседование – особенное мероприятие. За небольшой промежуток времени следует диагностировать, что за человек перед вами, понять его способности и компетенции, определить его ценности, сделать прогноз о его поведении на работе и в итоге определить, подойдет ли он вашему ресторану. Часто для собеседования отводится слишком мало времени: представляется, что достаточно короткой встречи, нескольких точных вопросов, и общее впечатление о кандидате окажется верным. Однако это мнение ошибочно, поскольку решение, принятое после такого интервью, может быть связано с эффектом ореола.

Эффект состоит в том, что в условиях дефицита информации о человеке общее оценочное впечатление о нем распространяется на восприятие его поступков и личностных качеств. При формировании и развитии первого впечатления эффект ореола может выразиться в форме позитивной оценочной пристрастности («положительный ореол») и негативной оценочной

пристрастности («отрицательный ореол»). Так, если первое впечатление в целом благоприятно, то в дальнейшем все поведение человека, черты характера и поступки начинают переоцениваться в положительную сторону.

Важно

Учитывайте эффект ореола: если первое впечатление в целом благоприятно, то в дальнейшем все поведение человека, черты характера и поступки начинают переоцениваться в положительную сторону.

Если общее первое впечатление о каком-либо человеке в силу сложившихся обстоятельств оказалось отрицательным, то даже положительные его качества и поступки в последующем или не замечаются вовсе, или недооцениваются на фоне гипертрофированного внимания к недостаткам.

Источник: http://psychology.academic.ru/2996/эффект_ореола

Зная об этой психологической ловушке, правильнее в начале встречи посвятить время налаживанию позитивной и доброжелательной атмосферы, раскрепощению кандидата: рассказать о компании и ее истории, о регламенте встречи, ее продолжительности и о себе, задать несколько незначительных вопросов «о жизни», обсудить какую-нибудь простую тему. Только после того, как психологический контакт установлен, имеет смысл переходить к сути собеседования.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.